

## 第二章 文獻探討

本章旨在對與研究主題有關的文獻與理論加以探討，藉以對研究的目的進行初步考驗。因此，文獻首先闡述創投業的定義、相關理論與發展；其次，介紹美國、英國、日本實施投資經理人訓練之概況；第三，探討創投業主要的經營策略；第四，界定訓練需求評估的意義與目的；第五，彙整訓練需求評估之相關理論與模式；第六，分析訓練需求評估的階段與層次；最後，綜合文獻探討之結果，作為研究立論之基礎。

### 第一節 創投業的意義、理論與發展

本節主要針對創投業的意義、相關理論與台灣地區創投業的發展加以陳述。

#### 一、創投業的意義

創投業占其國民生產毛額比率雖然不大(參照圖 2.1)，但卻可以有效彌補政府投資與高科技成果商業化間資金的不足，並有助於企業研發與技術轉化能力，提高科技進步對經濟成長的貢獻。因此，創投業是各國發展知識經濟，以及促進高科技工業發展的重要政策工具(黃聯聰，2001；經建會，2003)。故此，不論是從國家整體經建發展或是從個別產業發展的角度來看，創投業都扮演著極為關鍵之角色。而為對創投產業有較為完整的認識，同時界定其在本研究之定義，以下茲對創投業的意義加以陳述。

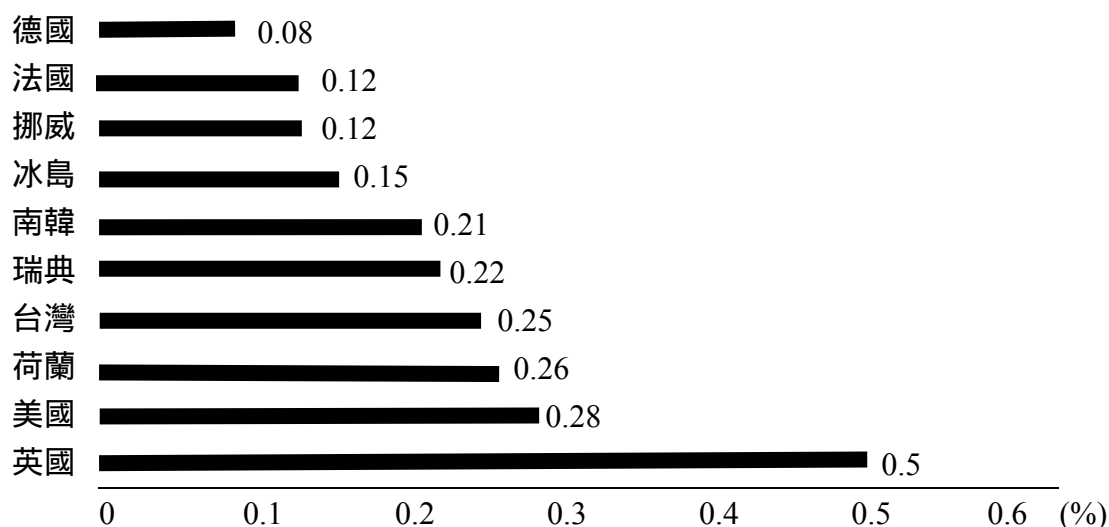


圖 2.1 主要國家創業投資占 GDP 比率

資料來源：Baygan, G. (2000). The Internationalization of Venture Capital Activity in OECD Countries: Implications for Measurement and Policy, *STI Working Paper. 7*

過去各界對創投業所下的定義或解釋相當多，張世和(2001)曾以「投資對象」、「投資方式」與「投資目的」作為分析重點，對 1970 年代以後，專家學者為創投業所下之定義加以彙整(參照表 2.1)。從張世和的分析可以發現，創投業投資的對象多為具潛力的「新創」或「新興」之高科技產業，因此，如要協助這些企業順利成長與發展，則必須仰賴創投業給予必要的資金、產業，以及技術等方面的支援。

故此，中華民國創業投資商業同業公會(2003)就指出「創業投資」的完整性定義應為：「由一群具有科技或財務專業知識和經驗的人士操作，並且專門投資在具有發展潛力的新興以及快速成長公司的資金，同時由於台灣創業投資基金是以公司型態成立，其資金來源主要為國內的產業界、財團、上市公司、銀行、保險業、證券業、富有的個人以及國外的法人機構等」。換言之，創投業主要執行以下幾項工作：

1. 投資新興且快速成長的科技公司。
2. 協助新興科技公司開發新產品以及提供技術支援與產品行銷管道。
3. 承擔投資的高風險並追求高報酬。
4. 以股權型態投資這些新興的科技公司。

5. 經由實際參與經營決策，提供具附加價值的協助。

綜此可知，如從個別企業發展的角度來看，創投業存在的價值是其可以提高被投資單位的附加價值；而如從國家經濟發展的角度來看，透過創投業的協助，國家整體「新創」與「新興」高科技產業得以順利的成長與發展。故此，創投業的經營內涵理應含蓋上述的範圍，而創投商業同業公會對於「創業投資」的詮釋，事實上已可充分闡述「創業投資」一詞之完整意涵。

表 2.1 創業投資定義彙整

提出者	年代	投資對象	投資方式	投資目的
Campanella, Kelly and Mckiemman	1971	證券分析師理性認定之風險高且具成長潛力之企業	1. 資金投入 2. 股權參與 3. 與一般投資之差異在於風險程度不同	增值變現之資本利得
Rubel	1972	尚未具有上市資格的小型企業	1. 提供創辦、成長等階段資金之融通 2. 不以取得經營股權為目的	資本利得
Dominguez	1974	1. 新創的風險性公司 2. 新創科技導向企業	直接投資	1. 股利 2. 資本利得
Coutarelli	1977	迅速成長之中小型企业	1. 股權或近似股權 2. 不以控股權為目的	1. 股利 2. 資本利得
Riggs	1979	具發展潛力之企業	1. 股權參與 2. 資金投入	資本利得
Rind	1981	創立新事業或挽救、擴張現有企業	1. 高風險、高利潤 2. 投資前慎密分析調查 3. 長期投入 4. 直接參與投資事業的經營	資本利得
Greenwald	1982	1. 新事業 2. 一般投資者或銀行等金融機構所不願意支持的高度風險性企業	1. 股東盈餘轉投資 2. 增資募集	1. 股利 2. 資本利得
Pratt	1982	迅速成長之中小型企业	1. 提供上市前各個階段資金融通 2. 上市之後提供穩健與支持性的投資	資本利得
白俊男	1983	高科技事業	1. 結合資金、技術與人才的投資 2. 投資經營管理	1. 長期性資本利得 2. 支持高科技事業發展
Ammer	1984	1. 高度風險事業 2. 新的、快速成長的事業	長期的股權參與	巨額利潤
Gonenc	1984	新技術或新構想的企業	1. 提供資金 2. 以特殊的技術來評估、創立與經營該公司	高利潤
王美蘭	1984	具有專門技術而缺乏資金的創業者	1. 提供不同階段之資金 2. 主動參與經營管理	1. 股利、紅利 2. 資本利得
Lorenz	1985	小型私人或未上市公司	1. 長期性投資 2. 風險性投資 3. 連續性投資	以資本利得為主要而以股利收益為輔

表 2.1 創業投資定義彙整(續)

提出者	年代	投資對象	投資方式	投資目的
陳振祥	1985	具高度發展潛力與新	1. 長期性投資	高利潤回收

康潤生	1985	技術、新構想之新事業 尖端科技產業	2.參與經營管理 1.專業性長期投資	資本利得
陳振遠	1986	高風險、高報酬率的新 創事業或風險性投資 計畫	2.主動提供專業知 識、協助企業經營 1.各發展階段所需資 金之融通	資本利得
徐敏雄	1988	高科技或產品生命週 期較短的新創事業	2.長期投資 3.股權參與 1.長期投資	透過出售股權或併購 取得高額資本利得
唐富藏	1989	專門針對高科技事業 的小公司	2.提供各種專業技巧 3.股權或近似股權方 式參與經營 1.專業性長期投資提 供種子基金	透過輔導股票公開上 市賺取高利潤
Wise and Ray	1990	國內外高科技事業	2.主動參與經營管理 1.資金投入	1.技術移轉 2.取得國外行銷通路 3.資本利得為次要
蔡正揚	1991	擁有所生產技術、發展 潛力大、風險也大的事 業	2.技術諮詢 3.專人駐廠服務 1.資金投入	資本利得
孫輯五	1991	有創業者創造的新事 業，具有高風險的科技 事業	2.提供服務 3.監督經營 1.資金投入	高額報酬
王淑姿	1994	不易自一般金融機構 取得資金的創新事業	2.以專業能力提供經 營協助 1.資金提供	1.技術創新 2.開拓市場 3.優厚報酬
Barry	1994	高風險事業	2.運用企業管理專長 協助經營 1.資金投入	資本利得
謝劍平	1996	高成長、高風險、高科 技產業	2.承擔經營風險 3.專業知識與經驗的 提供、輔助、嚴密 監督 1.資金、技術、人才 與專業管理知識	中長期資本利得
Asian Venture Capital Journal	1997	成長型、未上市中小企 業	2.股權投資 1.資金投入	1.股權受回 2.私下讓與 3.市場出售
李仁祥	1997	尚未上市、成長迅速但 風險高之中小型企業	2.參與某種程度的管 理 1.長期資金投入	1.資本利得為主 2.股利所得為輔
			3.不以取得經營權為 目標	

資料來源：張世和(2001)，台灣創投事業前進大陸之進入策略研究(頁 2-4)。國立台灣大學財務金融研究所碩士論文，未出版，台北。

## 二、創投業的相關理論

創投業與一般投資業最大的不同在於一般投資業的業務係以提供被投資事業所需的營運與非營運資金為主，因此，一般投資事業著重的是資本市場的操作。然而創投產業強調的則是「新創」與「新興」事業的經營與

輔導，因此為達經營與輔導之目的，創投業必須結合資本、技術與企業管理能力，對擁有新構想、新技術而擬開發新市場的「新創」與「新興」事業，提供其所欠缺的資金，藉由參與被投資公司的經營決策，提供專業的企業經營諮詢，甚至安排產業上、下游結合的機會，使被投資公司得以迅速的成長與茁壯，其後在被投資公司的營運進入穩定時期後，股票的價值也將因此而增加，此時創投的階段性任務亦告結束，業者將公司股權交給一般資本市場的投資者，再將獲利分配給創投的投資人(曾怡禎，1996)。

基於創投業產業經營的獨特性，Sahlman(1990)；Amit, Glosten and Muller(1990)等專家學者認為用以解釋創投產業之相關理論有二：一為代理理論；一為附加價值理論。故此，以下分別對這兩項重要理論的內涵加以闡述。

#### (一)代理理論(Agency theory)

所有權與經營權分離的概念在歐美等地盛行已久，透過此種制度的設計，使具有專業知識但是缺乏資金的優秀經理人可以有發揮專長的機會。但是，由於代理關係的存在，使組織的投資風險擴增，造成所有者與經營者的紛爭也因此而增加。

Eisenhardt(1989)指出，所謂代理是一種契約關係，契約約定的雙方分別是「所有人」及「代理人」，代理人經所有人授權，經營與管理所有人投資的事業，並負責企業經營成敗之責任，為所有人謀取財富，但同時也接受所有人提供之相對報酬以作為對價。然而由於所有人與代理人之間存在有「資訊不對稱」的現象，使所有人與代理人在經營目標上經常產生不同程度的意見與衝突，進而造成二者對於風險態度的認知也不盡相同，於是代理的問題也因此而產生。

Jensen and Meckling(1994)則認為，代理理論是一種強調控制且合作之理論，它主要是根植於以下幾個基本的假設前提：

1. 人是自利的、有限理性的，以及風險趨避的。
2. 在代理關係的成員之間其目標是經常具有衝突性的。

3. 資訊是一種有價值的商品，而在代理關係下，資訊是不對稱的。
4. 效率是衡量組織效能的指標，且效率是顯著的。

Amit, Glostein and Muller(1990)等人曾利用代理理論來分析創業者與創投公司之間的關係，根據他們的研究發現，透過技術水準、創業者的能力、創業者宣告能力的訊號成本，可以了解創業公司是否會選擇創投公司參與其投資計劃。一般來說，當創業者技術水準的特殊化程度不高時，會傾向於邀請創投公司介入，因為透過創投公司的參與，可以降低創業者的經營風險，但當創業者的經營與研發能力越強，創業者對於邀請創投公司加入的動機則會越小。

此外 Sahlman(1990)的研究則指出，創投公司與外部投資人、被投資公司之間的契約存在有三個共同特性：1.階段性的資金承諾，以保留隨時放棄的選擇權；2.報酬制度與創投公司的績效直接相關；3.投資人保留強制分配盈餘的權力。而當資訊弱勢時，創投公司會採取以下的策略來解決此一問題：

- 1.事前謹慎的評估與篩選。
- 2.規劃具激勵效果的薪資制度。
- 3.透過資金的階段性挹注，掌控投資流程。
- 4.爭取盈餘的強制分配，以保障最終的權力。

曾啟光(1993)亦曾以代理理論與交易成本作為研究基礎，探討國內外創投事業的統治結構，他發現有限責任股東與被投資公司之間有兩層關係：第一層關係是透過經理人薪酬的設計，可以降低代理問題，但同時可能引發風險取向乖離的問題；在第二層關係中，同樣以薪酬設計與契約限制，以降低代理關係與風險取向乖離的問題。

Admati, Pfleiderer and Zechner(1994)則認為創投公司可以扮演內部投資者的角色，透過中介的功能，解決外部投資者與創業者間存在的代理問題。Admati, Pfleiderer and Zechner 的推論主要是基於創投公

司與創業公司之間存在著積極互動的假設，因此可以解決資訊不對稱的問題，若此假設成立，則創投公司介入的價值就會高於其監控的效果。

整體而言，創投基金管理公司、創投經理人，以及被投資單位之間均存在許多代理的問題，這些問題不僅專業而且複雜，因此代理理論是研究創投業經營問題時必須充分考量之重要理論。

## (二)附加價值理論(Additional value theory)

附加價值理論是另一項解釋創投業經營內涵的重要理論。Sahlman(1990)指出影響創投公司提高被投資企業附加價值的主要理由包括以下兩項：

### 1.反淘汰(Adverse selection)

由於資金供給超過需求，能力較強的創業家基於創投公司要求較高的投資報酬率下，這些創業家會轉向其它的資金來源，以尋求較無壓力的援助，在這種情況下，創投公司也將面對一些沒有其它選擇的創業家，無形中就形成一股在創業投資領域的制約力量。因此，創投公司的競爭優勢就在附加價值的提供上，否則僅能選擇議價能力較差的創業家，或是將資金投資於種子期或創建期。

### 2.資訊不對稱(Information asymmetry)

創投公司扮演著代理人的角色，代理有限責任股東選擇具有發展潛力的公司，但是由於創投公司對被投資公司日常的營運難以充分了解，因此創投公司經常會面臨到因資訊不對稱所帶來高於一般企業之經營風險。

Amit, Glosten and Muller(1990)指出，由於創投公司與創業家之間存在著資訊不對稱的情況，因此創投的參與無疑可視為代理監控的機制，而為吸引創投公司的投資，能力較差的創業家會選

擇發出不正確的訊息，在此情況之下，唯有能力較差的創業家才會接受創投公司的資金提供，如此一來，勢必會造成劣幣驅逐良幣的現象，導致創投市場的萎縮。因此 Amit 等三位學者主張創投公司必須對投資標的進行仔細的篩選與評估，方可降低因資訊不對稱產生的風險。

### 三、台灣地區創投業的發展

創投業的概念自 1983 年正式引進我國後，目前累計投入的實收資本額高達新台幣 1,300 億元以上，因此，自 1980 年代以來，創投業可說在我國每一波產業發展的過程中扮演著相當重要之推手。在上述的發展過程中，政府對創投公司股東提供投資抵減的獎勵，誘使許多願意承擔較高風險的投資人願意參與創投的行列，而政府在這段時期兩度提供種子基金，合計新台幣 24 億元，參與投資創投產業，引導創投產業走過早期的摸索。

1995 年以前，創投公司的新設十分緩慢，除 1990 年新設的 7 家創投公司外，其餘每年新設創投公司的數量都在 1 至 6 家，因此這個階段可以稱為創投產業的導入期。民國 1996 年以後，新設的創投公司突然每年倍增，從 1995 年底的 34 家，迅速成長到 1998 年底的 114 家，這一段期間算是創投產業的成長期。但在進入 1999 年後，創投公司的設立已經逐漸穩定，並逐步邁向成熟之階段。根據中華民國創業投資商業同業公會(2004)的統計，截至 2003 年底，國內創投基金的共有 198 家，基金管理公司共有 86 家。

除家數的成長外，近十年國內創投業的獲利情形也相當穩定，平均每年的每股盈餘都在新台幣 1 元以上(參照表 2.2)，同時績效較佳的前十名創投業，除了 2002 年至 2004 因全球經濟不景氣導致創投業的經營績效受到大幅影響外，1997 年至 2001 年創投業每股的盈餘平均都維持在 5 元以上(參照表 2.3)，顯示過去這些年來台灣創投業的經營績效相當良好。

表 2.2 1993-2002 年創投歷年每股盈餘統計分析

年度	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	1997
總平均值	0.3	1.33	2.00	1.57	1.81	1.49	1.33	2.06	0.56	0.05
成立年計前 10 家平均值	0.2	2.04	3.81	3.28	6.33	6.52	2.43	2.51	1.63	0.22
成立年計前 20 家平均值	0.32	1.48	3.03	2.50	4.34	4.61	3.63	3.23	1.26	0.19

資料來源：中華民國創業商業投資公會(2003), 2003 年台灣創業投資年鑑(頁 93)。  
台北：中華民國創業商業投資公會。

表 2.3 1997-2002 年創投歷年每股盈餘最佳前 10 名與 20 名統計分析

年度	1997	1998	1999	2000	2001	2002
每股盈餘最佳前 10 名平均值	5.87	6.81	7.53	10.64	4.66	2.49
每股盈餘最佳前 20 名平均值	3.89	4.66	5.15	7.35	3.14	1.68
年度總平均值	1.81	1.49	1.33	2.06	0.56	0.05

資料來源：中華民國創業商業投資公會(2003), 2003 年台灣創業投資年鑑(頁 94)。  
台北：中華民國創業商業投資公會。

關於台灣創投產業的發展，王伯元(2003)認為台灣企業主要的經營型態以中小企業為主，在沒有大型企業的壟斷與過度無效率的垂直整合下，中小型高科技公司以極具競爭力的垂直分工型態，開闢了極佳的生存與發展空間；同時配合政府積極發展高科技的產業政策，以工研院為產業科技技術的研發搖籃與人才庫，配合新竹科學園區，成為科技公司生根發展的基地，並成為孕育台灣高科技公司發展的溫床，此外，加上逐步健全與活絡的資本市場，大幅提高國內外投資者投資台灣中小型高科技的利益，使台灣創投業的活躍程度不斷升高。

周添城、陳珮瑜(2002)的研究就指出，包括日本、韓國、馬來西亞、泰國、新加坡、澳洲、紐西蘭、加拿大、以色列、德國、瑞典、法國及大陸均對台灣創投業發展的成功感到高度興趣。大陸、新加坡、澳洲、紐西蘭等國甚至有意效法台灣的獎勵制度，頻向台灣取經。在亞洲金融風暴之後，台灣中小企業堅強的基礎，成為各國矚目的焦點。

然而，正當台灣創投業成熟發展並朝國際化發展之際，政府基於租稅

及其它因素考量，取消原來賦予創業投資股東投資抵減的優惠，這點對國內正值茁壯的創投業產生決定性的影響，因為由於投資抵減優惠的取消，導致過去積極參與創投業的個人與產業均大幅減少對創投業的投資，使台灣創投業因資金來源的逐漸匱乏，進而面臨經營的困境。

除此之外，人才培育困難是創投業發展的另一項限制。由於投資經理人不僅必須擁有相當敏銳的投資眼光，更必須擁有相當的專業能力，如此一來才能篩選出最佳的投資標的。如何培育創投產業發展所需的優秀投資人才，關係到整體產業未來之發展(趙育培，2001；許端芳、林惠雪，2002；王伯元，2003；駱錦明，2003；張秀蓮，2003；林水仙，2003)。

綜此可知，國內創投業的發展已正式邁向成熟階段，未來所面臨的挑戰只會比過去更加嚴苛，尤其是國內創投的家數不斷增加，加上國外創投機構認為台灣許多的產業極具投資的價值，因此勢必會與國內的創投業形成相互競爭之態勢。有鑑於此，創投業者唯有加速投資經理人的培育工作，同時強化組織之各項競爭力，方能在日益競爭的市場中獲取最大利潤。

#### 四、本節小結

總括而言，與創投業定義有關的研究或文獻已有相當程度之累積，目前各界對於創投業內涵的界定主要是從「投資對象」、「投資方式」與「投資目的」等三個面向來詮釋創業投資的意義，因此，對於創投業經營內涵之界定，如以創投產業經營的角度來看，主要是透過以下的兩項作為，提高本身與被投資單位的附加價值：

1. 對被投資單位的資金投入。
2. 對被投資單位給予專業知識與經驗的提供、輔助與監督。

此外，如從國家整體經濟發展的角度來看，創投業的價值則是在於透過創投的協助，國家整體「新創」與「新興」高科技產業得以順利的成長與發展。

本研究探討的對象為國內的 86 家創投基金管理公司，因此為求對創投

的定義能實際符合國內產業發展之特性，所以對於創投內涵之陳述，主要將參照中華民國創業投資商業同業公會為「創業投資」一辭所作之定義，即是：由一群具有科技或財務專業知識和經驗的人士操作，並且專門投資在具有發展潛力的新興以及快速成長公司的資金，並以執行以下幾項工作：

1. 投資新興且快速成長的科技公司。
2. 協助新興科技公司開發新產品，以及提供技術支援與產品行銷管道。
3. 承擔投資的高風險並追求高報酬。
4. 以股權型態投資這些新興的科技公司。
5. 經由實際參與經營決策，提供具附加價值的協助。

再者鑒於創投產業經營之獨特性，Sahlman(1990)、Amit, Glosten and Muller(1990)等人認為解釋創投產業主要的理論有二：一為代理理論；一為附加價值理論。代理理論的重點在於陳述創投基金、創投基金管理、創投經理人與被投資單位之間的代理問題，例如創投基金管理公司接受創投基金的委託；創投經理人接受創投公司的委託，以及被投資單位接受股東的委託等，在一定程度上都存在有代理的問題。

其次，由於創投主要的功能之一是在於其能夠提昇被投資單位的附加價值，因此附加價值理論是用以解釋創投經營現象的另一項重要理論。只是，由於經營的獨特性，產業經營很容易存在「反淘汰」與「資訊不對稱」兩種現象，因此當考量創投業的經營問題時，同時也須充分考量前述兩種現象可能為創投產業帶來的負面效應。

最後，在歷經二十多年的發展，國內創投業的平均獲利雖然均維持在一定的水平之上，但受礙於創投業目前正面臨產業逐漸趨向成熟，以及與市場國際化所帶來的種種挑戰，因此創投業未來如要持續獲取最佳的投資績效，就必須擁有比過去更加堅強的投資團隊。換言之，如何加速投資經理人的培育工作，是當前創投業者必須優先考量之重要課題。

## 第二節 主要國家實施投資經理人訓練概況分析

各國發展創投的背景或目的可能因為稟賦條件和發展階段的差異而有所不同，但由於投資經理人訓練是一種相當實務導向的訓練，所以各國對投資經理人訓練內容的界定其實差異不大，為有助本研究實施之參考，茲對美國、英國、日本與台灣實施投資經理人訓練之現況加以闡述。

### 一、美國

美國自 1958 年頒布「小型企業投資法案」後，即藉此建立中小企業投資制度，之後 1978 年美國在修訂「退職金安全法案」後，美國的創投基金急速遽增。根據美國國家創投協會 (National Venture Capital Association，簡稱 NVCA) 2003 年報的統計指出，2002 年美國創投整體的投資金額為 212 億美金，相較於 2001 年的 410 億美金，為有史以來第二大的衰退幅度，但截至目前為止，美國仍是世界最大的創投市場。

美國是創投的發源地，矽谷更是全球的高科技中心，美國 600 多家的創投有一半是設立在矽谷，這些創投對美國「新創」與「新興」企業的孕育有著功不可沒的功勞，同時由於矽谷的成功經驗，使得各國的創投業莫不以「矽谷經驗」作為創投產業發展之借鏡。

根據 NVCA 2003 年的年報內涵來看，美國創投業投資經理人訓練主要的管道有三：一為組織內部自行培育。主要是由組織內部資深經理人負責培育工作，同時有部分的創投公司也會對外招收學員；二為專業機構辦理。例如 NVCA 或是區域的專業創投公會每年都會舉辦許多與創投議題有關的研討會或相關課程；三是學校或研究機構與業界合作共同舉辦訓練。美國創投經常與學校或研究機構合作辦理投資經理人訓練活動，甚至有部分大學或研究機構會提供與創投有關的學位文憑。NVCA 的調查發現，美國投資經理人訓練的內涵大都集中在財經、法律、投資評選、財務、談判等相關課程。

## 二、英國

繼美國創投的發展之後，歐洲在 1980 年代也掀起一股投資創投事業的風潮，同時歐洲各國也紛紛制定相關的法案，這當中英國在 1981 年制定了「創業法案」，1983 年的「企業擴充法案」，大幅刺激投資大眾對創投與創新事業的投資意願；同時根據歐洲創投協會(European Venture Capital Association，簡稱 EVCA)2003 年的調查發現，近年來英國一直是歐洲創投發展最為活絡的地區之一。

英國創投的發展歷史與美國相似，英國創投協會(British Venture Capital Association，簡稱 BVCA)是目前英國最大的創投團體。截至 2003 年底，該協會約有 165 家會員，所投資的公司超過 11,000 家，同時為協助會員進行投資經理人的人才培育，協會特別設立訓練與專業發展委員會(Training and Professional Development Committee)，專門負責協助會員辦理各項訓練工作。至於所提供訓練的範圍主要涵蓋與創投有關的各種基本課程，例如創投經營實務、談判技巧、合約訂定，或甚至是有意成為投資經理人之相關課程。除此之外，BVCA 經常舉辦許多關於創投產業之專業課程，所以 BVCA 可說是在歐洲地區相當專業且重要的創投協會之一。

## 三、日本

日本是亞洲創投的先驅，早在 1963 年日本就制定了「中小企業投資法」，並成立「財團法人中小企業育成會社」，之後通產省更在 1974 年設立創業投資中心(Venture Enterprise Center)，專責協助日本創投事業發展。只是由於日本的創投大多由金融業者投資設立，故其對於產業技術的評價能力較弱，加上金融業對於「新創」與「新興」企業所能提供的支援並不多，使得其對高科技產業的實際協助不盡理想，而近幾年來日本政府與創投業者為刺激該國創投產業的發展，在 2002 年 11 月成立日本創投協會(Japan Venture Capital Association，簡稱 JVCA)，希望藉此將日本的創投業與國際接軌，並協助創投業培育更多的「新創」與「新興」企業。

日本雖然是亞洲創投的先驅，但由於日本創投產業的發展與其育成產業的發展相似，即是大都是以財務協助為出發(蘇顯揚，1998)，形成投資經理人大都是以財務專長為主，所以無法對處於種子階段或是創建階段的科技產業提供必要之協助或輔導；反之，是已處於擴充階段或成熟階段之科技事業對其需求較高，不過也由於投資經理人大都以財務導向為主，使得日本創投業投資經理人的培育相較於美國來得單純。

#### 四、台灣

台灣對於投資經理人的培育並未無一套制度化之做法，早期台灣創投業投資經理人的來源大都是經理人在相關產業領域工作一段時間後才轉到創投業任職，且由於其通常已具備相當的投資開發、評選與管理經驗，因此，接受訓練的情況並不多。之後隨著國內資本市場的逐漸蓬勃發展，造成產業對投資經理人的需求劇增，導致產業必須引進較多的投資經理人，而這些投資經理人當中不乏許多是剛踏出校園的畢業生，使得創投業必須投入比以往更多的時間與資源在這些投資經理人的培育。然而由於產業間並未無一套完整的培育制度，加上產業本身的特殊性，使得目前國內投資經理人的訓練大都偏向於師徒制(mentor-apprenticeship)的訓練模式。

曾怡禎(1996：64-65)認為國內創投業對財務金融方面的支援著墨較多，他曾以投資經理人的投資行為作為分類，將投資經理人的屬性區分為下三種類型：

第一種類型：投資經理人雖不熟悉投資產業現有的相關技術，但由於採用追隨者策略，所以其通常會採取以加價 20%的方式參與投資，以達到規避風險的目的。

第二種類型：對較新穎的技術創投經理人雖略知其相關的技術變數，但由於無法明確判斷變數的數值範圍，因此傾向於直接至某些特定技術領域之研發重鎮，如矽谷、新竹科學園區尋求投資對象，並建立良好關係。

第三種類型：投資經理人對一些新興科技技術，如航太、高級材料、特用化學品與製藥、醫療保健、資源開發、生物科技等重點科技並不了解，因此，面臨許多無法控制的不確定性，加上投資經理人缺乏檢視技術範圍相關變數的能力，且國內也無成功的案例可循，所以投資經理人對這方面的投資相對的會較趨向於保守。

從上述分類可以發現，投資經理人的專長會影響投資經理人的投資行為，並對創投組織經營策略方針的擬定產生影響。基於以上理由，當創投組織在設計投資經理人訓練時，必須依照投資經理人能力的差異，並配合組織的經營策略設計訓練課程。為促進國內創投產業的發展，1992年國內創投公司共同籌組中華民國創投商業同業公會，針對業界的實際需求，設計許多關於投資經理人訓練的相關課程，因此可預見在產業發展的利益考量下，國內投資經理人的訓練將愈趨成熟。

## 五、本節小結

從美國、英國、日本，以及台灣發展創投業的經驗來看，投資經理人訓練與產業發展息息相關，以日本為例，由於創投產業大都以財務性操作為主，形成投資經理人訓練大都偏向以財務訓練為主。過去幾年台灣由於資本市場的蓬勃發展，使業者引進許多財務型導向的投資經理人，但隨著國際發展與競爭條件已經迥然不同，創投業已從過去的寡佔到目前的群雄爭霸，導致未來創投業必須逐漸朝「種子」與「創建」階段之投資標的擴大投資，所以產業對投資經理人這方面能力的需求也會有所調整，同時對投資經理人的培育模式將會邁向美國與英國之做法，回歸到創投的原始本質：「以協助與輔導新創與新興科技產業為主」。換言之，投資經理人的訓練範圍與內涵也會逐漸朝向專業訓練發展，非單純著重於財務方面之訓練。



### 第三節 創投業的經營策略

我國創業投資事業之經營大部份係由創投公司委託基金管理公司負責規劃經營策略和實際營運，部份則是由創投基金公司自行管理營運(參照圖 2.2)，故本研究在探討創投業之經營略策時，主要討論的是受創投基金公司委託之專業管理公司而言。

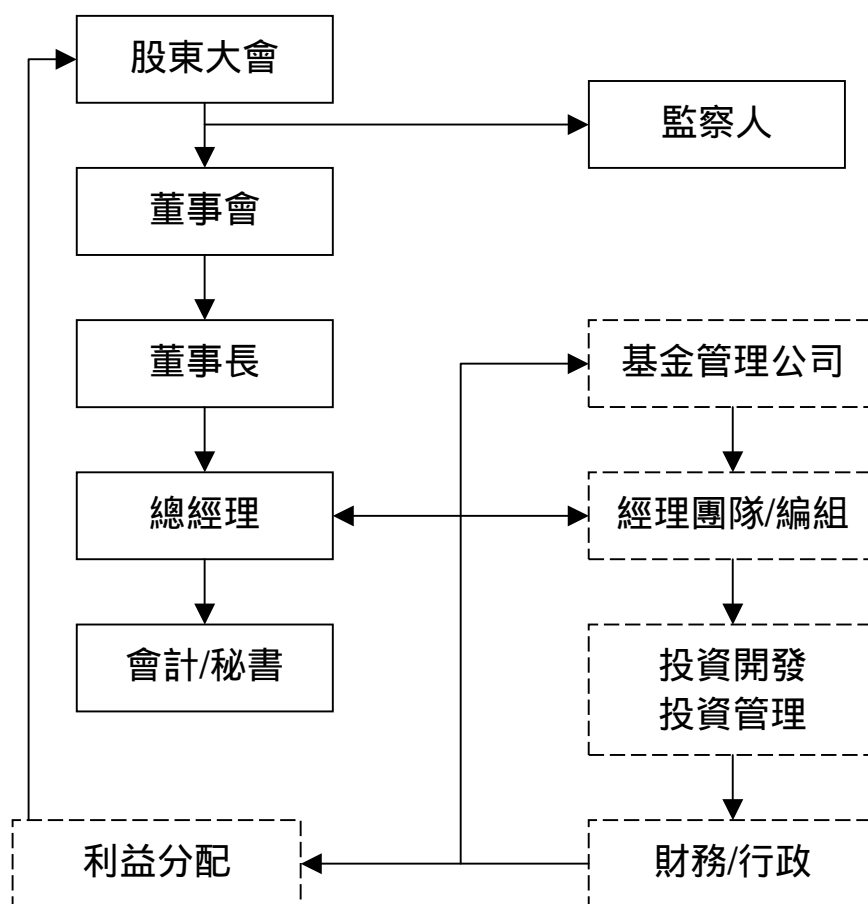


圖 2.2 創投公司與基金管理公司之組織系統

資料來源：黃聯聰(2001)，**我國創業投資公司經營策略之研究**(頁 66)。國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文，未出版，台北。

附註：虛線部分表基金管理公司業務範圍

專家學者對於影響創投業經營策略相關因素的看法並無一定之標準，一般常見有從創設資金來源探討創投業經營策略問題之相關研究 (Wijbenga, Postma & Zwart, 2003 ; Barney, 1991 ; 陳振祥，1985 ; 劉常勇，

1997；施家州，2002)；亦有從投資案件來源(Timmons, Smollen & Dingee, 1990；黃聯聰，2001；劉慧琴，2001)、投資決策型態(Fama & Jensen, 1983；王家洽，2001；梁玲菁，1997)、投資後的管理型態(Huse, 2000；Sapienza, Manigart & Vermeir, 1996)，以及涉入被投資單位的階段(Timmons, Smollen, & Dingee, 1990；Landstrom, 1993；Amit, Brander & Zott, 1988；Gartner & Auken, 1994)等面向來探討創投業經營策略之相關研究。而黃聯聰(2001)曾就國內創投業的發展，歸納出四項會對創投業經營策略擬定產生影響之相關因素，包括股權結構策略、組織策略、投資策略，以及投資後管理策略。以下分對這四項因素的內涵加以論述：

## 一、股權結構策略

台灣地區創投業股權結構的規劃策略，可以概分為以下五種型態：

### (一)創投基金規模的設計由小而大

早期國內創投基金的規模較小，但自 1995 年以後基金規模則是日益擴大，主要原因是在 1980 初期，創投業屬於「新事業模式」，一般人對於「創業投資事業」相當陌生，加上初期投資報酬不高，所以資金募集不易，而在這段期間設立的創投公司，其股本的設計上大都以符合法定資本額二億元為目標。一直到 1995 年以後，創投業的經營成果才逐漸顯現，同時投資家對創投業也已有充分的認識與了解，因此逐漸增加投資的意願，截至 2003 年底，國內已有 198 家創投基金公司，86 家的基金管理公司，同時基金之規模較早期大幅成長，而這點也清楚說明了創投公司股權策略之變化。

### (二)股東結構以國內股東為主，且以法人股東居多

如同美國創投業的發展模式，台灣早期創投公司主要的投資者大部分來自於創投公司經營管理團隊的朋友、親戚，以及過去事業的合作夥伴，但也有部份資金是來自於政府或外國機構投資人。但就股權結構而言，主要是以私募方式設立，因此股東結構相對的較為單純，

對管理團隊而言，通常較可以有效與股東溝通，並較容易作好股東服務的工作。

### (三)由國外引入投資資金及管理經驗

此種做法主要是希望藉由國外投資資金的導入，透過經營管理合作的策略模式，學習國外創投業的經營經驗，而此種做法目前已經成為國內許多大型創投經營團隊經常採用的策略模式。

### (四)創業投資公司股權結構及做法

一般而言，創業投資基金股東的人數不會太多，通常設定每一法人股東的認股單位為基金規模的 5%或 10%，個人股東則相對偏低，故股東人數約為 20 位左右，但很少超過 50 人。我國雖然不限制發起設立股東的人數，但基金管理公司通常不希望單一基金股東的人數過多，以免日後增加股東管理與服務之負擔。

### (五)合資協議書取代有限合夥精神

台灣不能以合夥方式組織創投公司，但創投公司股東在創投公司成立前，可以簽署所謂的「合資協議」，用以約定或確認成立「創業投資公司」的組合方式，這些包含基金之存續期限、董監事席次、實收資本額、盈餘的分配與基金管理公司的委任經營權利與義務等項目，而之後創投基金公司再依據此合約的議定項目，進行「股份有限公司」之設立，並將重要的議約項目納入創投基金公司之公司章程或委任經營合約，做為基金公司運作的權利與義務之依據。

## 二、組織策略

台灣創投公司之組織策略主要可以分為以下兩種方式：

### (一)公司內部組織 - 以簡單為主

台灣創業投資公司係「股份有限公司」方式組成，除依公司法規

定設立股東大會、董事會、選任董事及監察人，推選董事長對外代表公司、聘任總經理及主辦會計人員外，組織需視該創投公司之業務經營是「自行管理」或「委託管理」而定。

若創投基金管理業務由基金公司「自行管理」，則會另設立總經理以下之各層業務組織及人力編制，通常設立「投資業務部」，負責投資案源開發、投資案評估、產業分析、投資後管理等功能；「行政管理部」，負責基金之財務、會計、基金股務、投資組合出售和行政事務。若創投公司兼接受其它投基金之業務管理委託，則在組織上，會更細分及完整，如設立內部稽核或將單一部門再予細分。

如果創投基金公司係委託專業之「基金管理顧問公司」負責營運，則通常不再設其它行政部門組織，其業務運作功能，均由基金管理公司負責，並定期向創投基金公司之董事會及股東會提報經營成果，故就組織而言相對簡單。

## (二)人力資源組合—以具實務經驗之高階人士為主

創投業經營組合的四項重要因素中，除了資金、技術與資本外，第四個就是人才。創投業經營團隊一般係由不同背景或專長的人力所組合而成，例如有強調以來自科技產業高階管理人才為主的經營團隊；亦有採取較平衡分配方式的人力組織，例如科技、財經、管理人才並重。因此，不同的經營團隊組合，即可能產生不同的「經營策略」與「投資策略」。

## 三、投資策略

「投資策略」是創投業經營策略中最重要的一環，一般而言，創投業投資策略的範圍大抵可以歸納為以下兩大分類：

### (一)投資的目標產業

政府為協助重點產業發展，經常會透過相關政策的制定，引導創投公司配合政府的經濟發展政策，且多投資在政府獎勵開發之產業，

尤其是新創公司與技術育成期的高科技產業公司。國內創投公司的投資策略必需遵守政府規定之投資產業項目，但在產業下個別投資公司的選擇，則不限制。就過去創投公司投資產業的分類，依據中華民國創業投資商業同業公會的分類，可以分為資訊工業、軟體工業、網際網路、電子工業、半導體、通訊工業、高級感測工業、污染防治工程、精密機械與自動化工程、高級材料工業、特用化學品與製藥工業、醫療保健工業、航太工業、能源開發工業、光電工業、生物科技、技術服務、其它重點科技、創投事業，以及傳統非科技事業等二十項。

## (二)投資結構的分配

創投公司投資組合的設計與投資報酬率之間存在一定的關係，通常創投業可以透過以下的方式，交互設定投資組合，並據以執行投資的業務與管理。

### 1.依投資產業別設定

對不同創投公司而言，在各個投資組合設定內即能充分反映該創投公司之經營策略，例如近年有以「生物科技」為標的而設立的創投公司，這些公司即規定其創投基金總額必需投資 50%的資金在生物科技產業。

### 2.依投資地區別設定

自 1997 年以後，創投業投資在國外的金額日漸增加，這當中又以美國增加的速度最快，至於分析其背後的原因主要是因為：

- (1)台灣股價上揚，投資成本居高不下。
- (2)新設創投大量增加，形成投資案源開發困難。
- (3)大型創投募集資金順利，投資消化力提高。
- (4)投資美國成功案例漸多且獲利不差。
- (5)美國仍為技術創新地區，其新科技研發領先全球。
- (6)留美華人回台灣募資情形日漸增加。

### 3.依被投資事業發展階段設定

投資階段不同代表投資的風險與投資的預期報酬不同，創投業對投資報酬的預估模型，各有不同的設定值，一般創投對產業發展階段的分類，根據中華民國創投商業同業公會(2003：67)的分類可以歸納為以下五種類型：

- (1)種子期：產品初創期，創業者僅有獨特的創意、技術或團隊，此階段投資風險極高，投資金額雖然不多，但是對產品、技術、研發、團隊充滿不確定性。投資年限長達五年以上，倘若成功，獲利最高。
- (2)創建期：產品開發完成尚未大量商品化生產，此階段資金主要在購置生產設備、產品的開發與行銷並建立組織管理制度等，此階段風險很高，大部分企業失敗亦在此階段，因為企業並無過去績效紀錄，且資金需求亦較迫切。依產業不同，此階段由六個月至四、五年不等。
- (3)擴充期：產品已被市場肯定，企業未進一步開發產品、擴充設備、量產、存貨規劃以及強化行銷能力，需要更多資金，但由於企業距離股票上市還早，若向金融機構融資，需提出保證與擔保品，籌資管道仍屬不易，而創投的資金恰可支應所需。此階段投資期可成可短，大約二至三年，由於企業已有經營績效，投資風險較平穩，因此創投投入最多。
- (4)成熟期：企業營收成長，獲利開始，並準備上市規劃，此階段籌資主要目的在於尋求產能擴充的資金，並引進產業界較具影響力的股東以提高企業知名度，強化企業股東組成。資金運作在改善財務結構與管理制度，為其股票上市/上櫃作準備。此階

段投資風險最低，相對獲利亦較低。

- (5)重整期：企業營運困窘並已陷入虧損，除需要資金的投入以支持其營運，尚須尋求協助改善其經營管理，必要時創投須介入企業經營，使企業得以於整頓完成後再出售獲利。創投主要工作在協助企業重擬營運計畫、開發新產品，使其轉虧為盈。由於介入較深，創投通常比較不願意參與經營陷入危機之企業，此階段投資額及投資期限亦較難評斷。

而根據創投公會的調查發現(2003：62)，過去在各階段的投資策略而言，創投業對種子期的投資比重偏低，其主要考量的原因包含：

- (1)資金回收不確定。
- (2)投資的風險較高。
- (3)股東對於績效表現的要求。

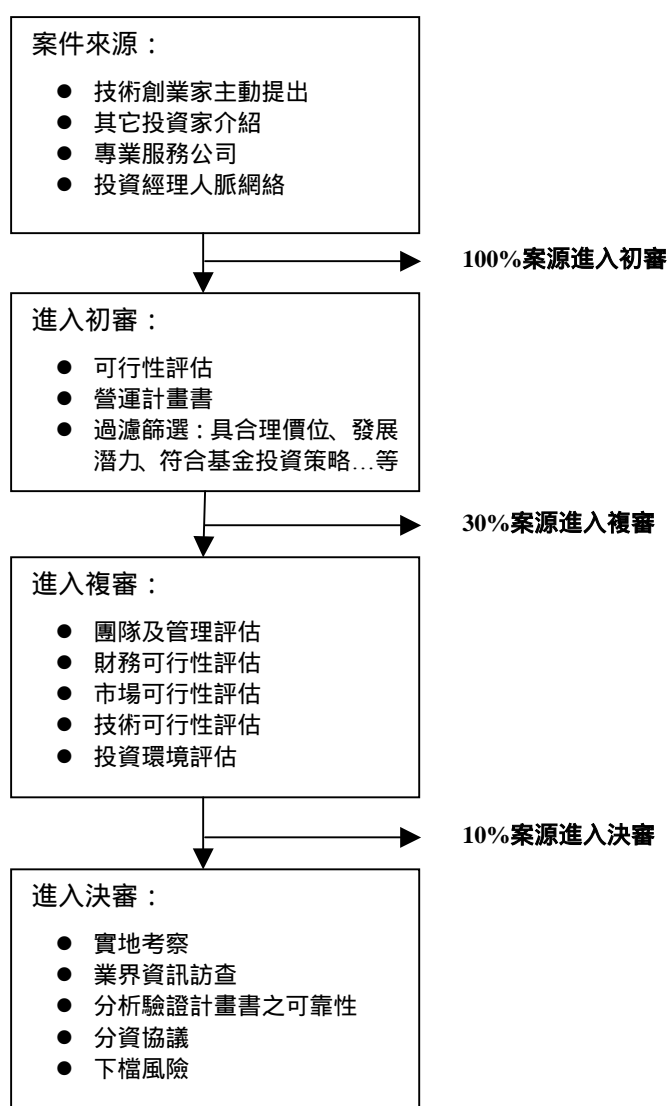
#### 四、投資後管理策略

根據創投業的投資評選過程可以發現(參照圖 2.3)，創投業協助被投資單位的項目包含參與管理、提供資訊、策略聯盟，以及技術引進。但創投公司不介入經營被投資公司係大多數創投業者之共識，尤其創投公司經常以財務投資者的型態參與投資後企業之經營，經由參與被投資公司董事會或列席觀察的機會，了解被投資公司的營運與重大決策。但是若無法參與前述會議，通常亦僅能透過財務報表的提供與不定期的實地訪查，掌握被投資公司的經營情形。

國內部份大型創投基金管理公司係由企業集團所組成，因此，對於發起或參與新設之投資企業，則具有人事權或決策權，故較接近主導型態而不是純投資者的型態。但整體而言，創投公司經由投資後的管理，可以提高被投資公司的附加價值，尤其是除了財務的協助外，一般創投業在經營

策略規劃、管理諮詢、產業策略聯盟促成、與技術移轉媒介等方面都可以協助被投資單位。

具體而言，投資管理策略通常可由創投公司主動付諸行動，因為如果與被投資公司的互動良好，則雙方可說是相得益彰，但若配合的不好，可能造成與經營者之間意見的對立或衝突，一般來說較好的方式是從旁協助並隨時保持充分的溝通，並由具產業經驗的投資經理人擔任管理人，以免造成外行指導內行之現象。



### 圖 2.3 創投業之投資評選過程

資料來源：精準創業投資顧問(股)公司(2003)，**創投業投資評估程序**。2003年12月18日。取自 <http://www.catalystvc.com.tw/FAQ-1.htm>

## 五、本節小結

Miles and Snow(1984 : 36)指出：「從組織人力資源發展的觀點來看，不同的組織經營策略類型，管理者與工作者所要搭配的能力內涵必須有所不同」。因此，本研究目的之一即在比較不同經營策略類型創投業對投資經理人工作能力之需求。

根據上述的文獻探討發現，影響創投業經營策略擬定的因素很多，這些包括創設資金來源、投資案件來源、投資地區、投資決策型態、投資後的管理模式，以及涉入被投資單位的階段等因素。黃聯聰(2001)的研究指出這些相關的因素可以歸納為股權結構策略、組織策略、投資策略與投資後管理策略等四個面向。為此，本研究將參照專家學者對影響創投業經營策略因素之見解，進一步從創設資金來源、投資案件來源、投資地區、投資決策型態，以及投資後的管理模式等面向作為調查之基礎，分析目前國內創投業主要的經營策略類型。

## 第四節 訓練需求評估的意義與目的

如欲對訓練需求評估的實質內涵有充分的認識，必須先了解訓練需求評估的意義與目的。為此，以下則分對訓練需求評估的意義與目的加以闡述，以確認其在本研究中所代表之真實意涵。

### 一、訓練需求評估的意義

周談輝(1993, 22)指出，訓練需求評估是訓練發展系統檢測與診對的部分，它集中於提供必要的資訊，以尋求合適的解決途徑，並正確地選擇可以解決的問題。因此，訓練需求評估代表一套工具與技術，一條關照組織與環境世界的有效途徑，以鑑定訓練可以解決的問題，經由各種訓練方法的使用，而達成預期的目的。

吳定(1999：2)指出，訓練需求評估是為解決組織中管理者與訓練主辦人員決定訓練規劃的過程，透過對組織、工作與工作者的分析，發現組織成員是否需要學習或需要何種知能，之後再藉由學習將成果轉化至工作之上，以利工作與組織績效的提昇。

Goldstein(1993：111)曾經引用Stake(1967)對於訓練需求評估的解釋，並對訓練需求評估的範疇加以界定。Goldstein認為訓練需求評估是：「一系列有系統的資訊蒐集，以提供決策者選擇、採用、評估與修訂訓練課程的工作或方法，它主要的功能是讓課程的設計能夠更添完善」。

Milano and Ullius(1998, 23)認為訓練需求屬於成人學習的範疇，因此訓練與成人教育有著極為密切的關聯性。概略來說，企業訓練需求評估可以區分為兩大方向，一為組織層次思考；二為個人層次思維。組織層次的思考主要以組織的利益為出發；個人層次則是以企業員工的工作技能提昇與生涯發展為考量。

O'Connor, Bronner and Delaney(1996：57)等人認為訓練需求評估主要是為發現組織中誰(who)需要學習什麼(what)，以幫助其執行工作，進而提升組織的績效。至於訓練需求評估的焦點並非放在學習本身或是訓練計畫本身，以及訓練部門必須提供什麼？而是注意學習者的需求，在員工所需

要學習到的知識、技術、能力、態度和看法上，這些都是基於績效的要求，所以訓練需求評估是在對學習落差造成的問題與改善上建立正確的回應。

Robinson and Robinson(1989 : 14-16)認為訓練需求應包括兩個層次：一為解決問題；一為創造機會。解決問題主要是聚焦於發現'what is'與'what should be'之間的差異；創造機會則是指透過需求分析尋找未來可能發生的問題，進而解決問題，為組織帶來新的轉機，因此訓練需求可說是具前瞻性(Proactively)的活動。

上述專家學者對訓練需求評估的闡述是一般最常見的說法，即是訓練需求評估主要的目的有三：一為員工知能缺口的發掘，以及缺口產生的原因；二為員工知能缺口填補的方法；三為提供管理者或訓練規劃者作為訓練決策之用。

只是員工績效與知能缺口的發掘固然重要，但許多專家學者卻認為訓練需求評估要能落實，組織目標、生產策略，以及可提供資源等問題也是訓練需求評估必須納入考量的重點項目。簡建忠(1994)就指出，訓練需求評估是協助管理者或訓練人員決定組織訓練計畫目標與內容的最基本步驟，而為發展一個有效的訓練計畫，必須以有系統的方法蒐集與分析訓練需求資料，這些包含組織目標、生產策略與員工工作表現等(參照圖2.4)。Rouda and Kusy(1995)也指出，由於組織的資源有限，因此每次訓練活動的實施都必須考量組織整體資源的運用，如果員工績效的缺失並非是一定必須透過訓練來加以矯正，那麼就不必要浪費寶貴的資源來進行訓練，同時如果確定須經由訓練來改善或提昇員工的工作績效，那麼一定要考量成本效益(cost/benefit)問題，若不符成本效益，則不應貿然實施訓練。

綜上所陳，對組織而言，訓練是組織培育人才的主要方式，而訓練需求評估更是訓練成效能否充分發揮的首要因素。因此，只有當訓練的規劃與實施能與組織及員工實際的需求緊密配合，組織的資源才能獲得最有效的運用，並獲得最大的效能(孫本初，2000)。至於上述專家學者對於訓練需求評估提出之相關論點，研究者將其彙整如表 2.4 所示。

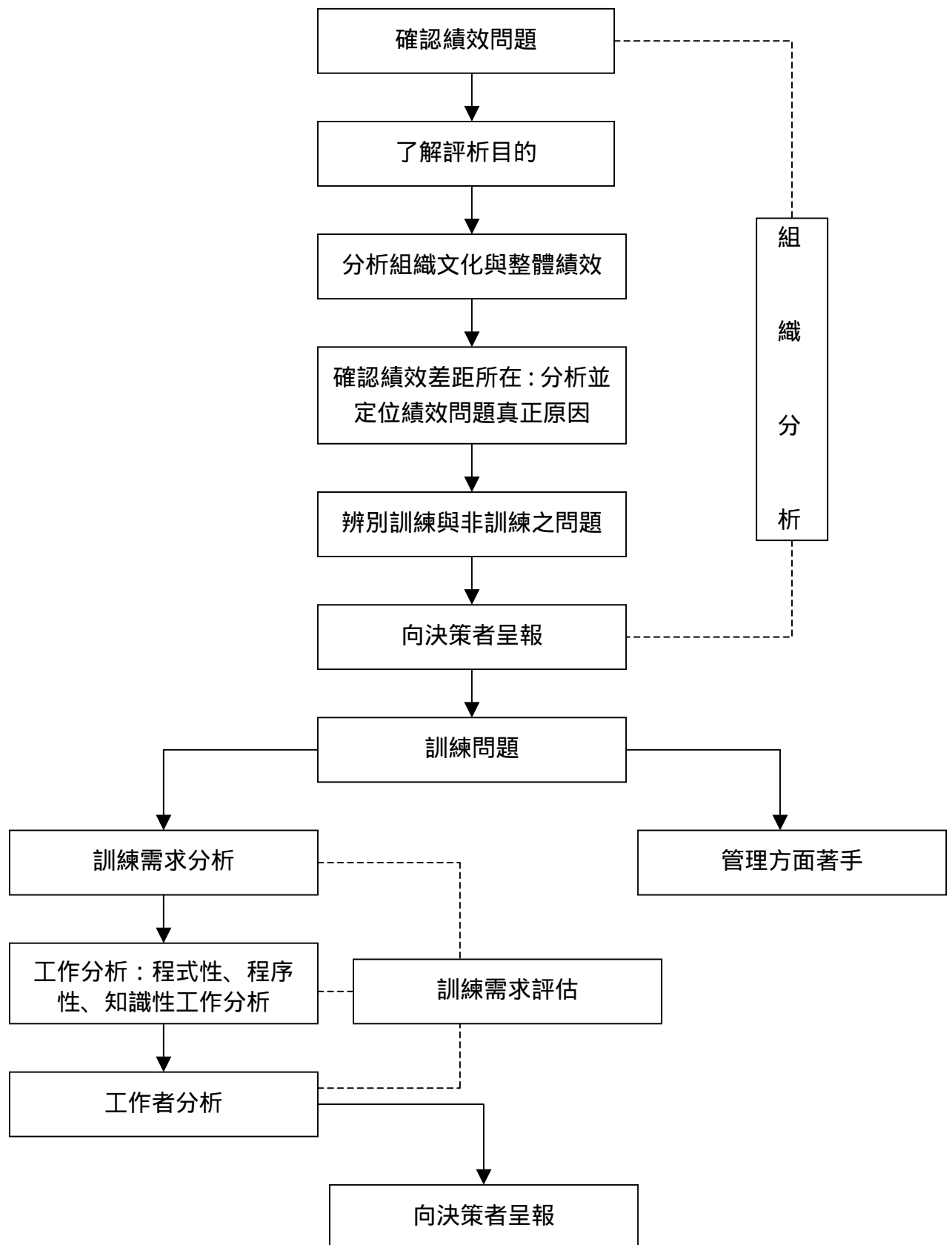


圖 2.4 訓練需求評估流程

資料來源：簡建忠(1994)，績效需求評估。《勞工研究》，114，12。

表 2.4 專家學者對訓練需求評估內涵之評論

提出者	年	內	容
O'Connor, Bronner and Delaney	1996	<p>訓練需求評估是尋找和發現組織中的人(who)需要學習什麼(what)，以幫助其執行工作，提升組織的績效。至於訓練需求的焦點並非放在學習本身、訓練計畫本身和訓練部門必須提供什麼，而是聚焦於員工所需學習到的知識、技術、能力或態度和看法上，而這些都是基於組織績效的要求。因此，訓練需求評估是對學習落差所衍生問題提供改善管道之正確回應。</p>	
Swist	2002	<p>訓練需求評估是訓練課程發展的首要步驟，它主要的功能是確保訓練活動實施的有效性，至於Swist所稱的缺口是指組織期望工作績效(what ought)與員工目前實際的工作績效間(what is)的缺口。至於影響此項缺口大小的重要關鍵性因素之一，即是員工的工作能力。</p>	
Van Wart, Cayer and Cook	1993	<p>訓練需求評估是致力於確認預期績效標準與實際績效表現間的差距，因此訓練需求評估乃為訓練實施的預備動作，它的目的是有助於訓練計畫的順利實施，以及說明訓練計畫的合理性。至於此處所謂績效缺口的改善，則是端賴於員工工作能力的改善。</p>	
Desimone and Harris	1998	<p>訓練需求評估是確認組織人力資源發展需求的過程，它是人力資源發展和訓練的起點。因此，訓練需求評估可以用以說明：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.組織期望目標與當前目標之間的問題。</li> <li>2.員工當前所需具備技能與想要成為有效能員工所需具備技能之間的差異。</li> <li>3.員工當前技能與能在未來使工作獲致良好績效所需技能的差別。</li> <li>4.未來人力資源發展所需的技能。</li> </ol> <p>透過上述問題的回答，可使人力資源發展專家了解何種訓練計畫需納入訓練計畫之中、妨礙計畫的可能問題何在，以及如何建立衡量標準，因此需</p>	

求分析是人力資源發展能否有效能發展之基礎。

表2.4 專家學者對訓練需求評估內涵之評論(續)

提出者	年	內 容
Robinson and Robinson	1989	訓練需求包括兩個層次：一為解決問題；一為創造機會。解決問題層次主要是聚焦於發現”What is” 與”what should be”間的差異；創造機會則是指透過需求分析尋找未來可能發生的問題，進而解決問題，為組織帶來新的轉機。因此，訓練需求可說是一項具有前瞻性(Proactively)的活動，而這個活動主要強調的重點是組織效率與效能的提昇，但這些效能與效率的提昇，所倚賴的則是員工工作能力的改善。
簡建忠	1994	訓練需求評估包含的重點有訓練需求分析、工作分析與工作者分析。訓練需求評估主要在於了解與績效差距有關的員工，需要學習何種知識與技能於何種程度。工作分析的重點則是在於解析與績效差距有關的一般或特殊的工作，針對工作內容再分析其所必須具備的知識和技能，以提供訓練設計者與發展者規劃訓練之必要資訊。工作者分析則是要了解員工實際具備的技能與組織所要求技能間的差距，以提供組織規劃人才資料庫與員工長期培訓之重要依據。
黎守明	2000	訓練需求來自於兩種差距情況：一為組織期望達成績效與目前現況間的差距；另一為組織未來策略目標和員工目前能力間的差距。因此，訓練需求評估的目的就在於縮減這兩項問題之間的差距。
行政院勞工委員會 職業訓練局	1998	為能有效辦理訓練工作，必須對組織、各職務工作，以及人員工作能力有所了解，以期能清楚找出「組織對人員在工作執行上的期望」與「人員在工作執行上所具備的能力」之間的差距，而這個差距就是所謂的「訓練需求」。換言之，訓練需求評估是縮短以下的差距： 訓練需求 = (工作必須具備的知識、技能、態度) - (現有人員的知識、技能、態度)
行政院勞工委員會 職業訓練局	1991	訓練需求評估是企業規劃訓練方案和訓練計畫的首要工作，旨在了解並確定是否需要辦理訓練？為什麼需要訓練？何部門和何項業務的工作人員需要訓練？以及需要辦理何種訓練？至於這些作為背後主要的目的則是在於工作者工作能力的提昇，以及組織期望的改善。

## 二、訓練需求評估的目的

周談輝(1993：17)認為訓練需求評估的目的在於確認訓練需求是否存在，雖然對組織而言訓練固然有其必要性，但仍須根據訓練的需求與目的加以規劃與實施，如果無強烈的支持理由，任何的訓練活動不應貿然進行，因為組織的資源有限，任何可能造成組織資源浪費的活動都將對組織的其它活動產生排擠效應，影響組織的整體營運。

Goldstein(1993)則認為訓練需求評估最主要的目的除了訓練或績效缺口的發掘外，更重要的是其為後續課程設計與選擇主要之參考依據(參照圖 2.5)。

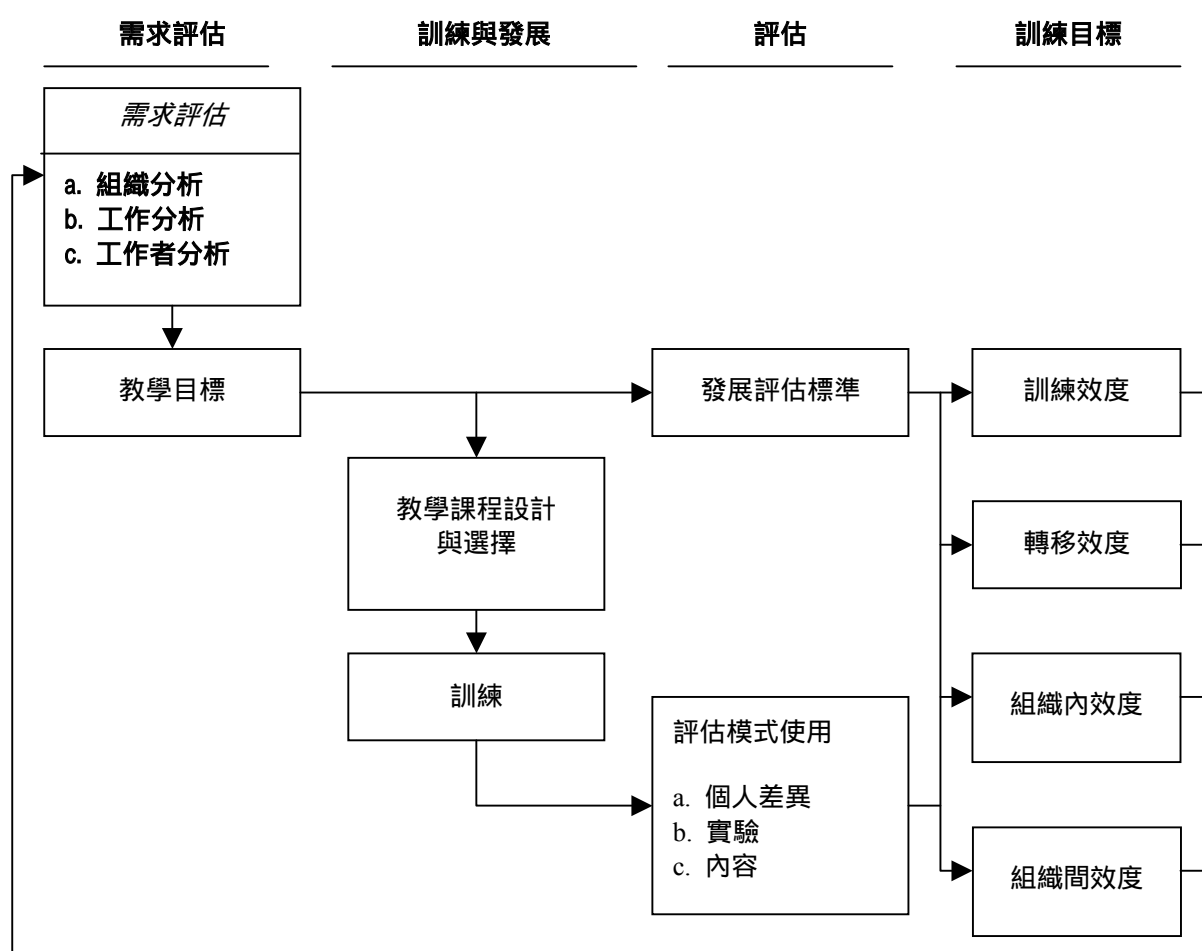


圖 2.5 教育訓練教學系統

資料來源：Goldstein, Irwin L. (1993). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (p.16). Wadsworth Publishing.

黎守明(2000)認為從企業的角度分析，訓練需求評估主要的目的如下：

1. 培養對應未來環境變化所須具備的能力，以達成組織的策略目標。
2. 培養執行業務的能力：指維持員工履行目前職務所需的能力。

3. 培養新業務導入的能力：指訓練員工執行新業務所需的能力。
4. 配合組織合理化活動的推行：指為配合企業推展各項改革活動。
5. 員工共識的建立：指透過訓練建立員工的共識。
6. 企業核心競爭力的增加：指教育訓練為發展員工能力，增進企業核心能力的一個工具。

除上述的見解外，學者專家認為訓練需求評估的目的主要可以歸納為以下六項論點：

### (一) 成本效益論

企業的資源有限，訓練的成本能否與訓練產生的效益成正比？以及究竟應投資多少訓練成本，方能符合經濟效益？是企業進行訓練需求評估主要的目的。換言之，如何有效運用企業資源，是人力資源部門在規劃訓練活動時必須重視的課題，而這也是進行訓練需求評估主要的原因之一(Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 1995；Rossett, 1987；Rouda & Kusy, Jr., 1994；Sleezer, 1993；Swist, 2002；郭芳煜，1989；周談輝，1993；陳光超，1999)。

### (二) 高層支持論

人力資源部門或是有關部門要提出訓練規劃時，如果沒有一套客觀的評量工具，經常無法獲得有關階層或是其它組織成員的支持，因為任何訓練活動的進行，或多或少都會影響組織的例行性活動，所以唯有透過詳細且周延的需求分析，讓有關人士了解訓練對組織發展的必要性，這些人才可能支持訓練活動的進行(郭芳煜，1989；周談輝，1993；陳光超，1998；簡建忠，1994)。

### (三) 績效問題確認論

不同組織間存在有不同的問題，即使是問題相同，在不同的組織系統中，也可能必須使用不同的訓練方案。以創投業為例，如以涉入被投資公司的投資後管理型態，就可以區分為「高涉入」與「低涉入」型態，因此組織的問題當然也就不同，所以如能善用訓練需求

評估，人力資源發展者就可依照組織的特殊情境脈絡，找出組織的真正問題，再依其問題設計訓練的內容與方式，使問題能夠有效的獲得解決(Richter, 1986；Robinson & Robinson, 1989；Rossett, 1987；郭芳煜，1989；陳光超，1988)。

#### (四)員工個人需求論

除解決組織與員工的工作績效問題外，員工個人能力的發展亦是組織不可忽視的重要課題。訓練需求評估的積極目的即在於了解員工個人生涯發展的真實需求，以幫助員工培養多元的專長，進而提振員工的工作能力，使其能夠滿足個人生涯發展的需求(Robinson and Robinson, 1989；莊財安，1991；張清景，1992；簡建忠，1994)。

#### (五)後續課程規劃論

需求評估是任何訓練活動規劃的首要步驟。如果事前的評估錯誤或不恰當，屆時課程內容的規劃將無法達成訓練所欲達成的目標，訓練的成效也將大打折扣。因此，唯有真正落實需求評估工作，訓練課程的設計才能更添完善(Rothwell & Cookson, 1997；Robinson & Robinson, 1989；陳光超，1998)。

#### (六)後續成果評估論

訓練需求評估除可有助於訓練成果評量標準的建立外，重要的是這些評估可供作日後辦理訓練工作之比較標準。因為若無需求評估提供的寶貴資料，日後訓練績效的評量都將無基礎可言，而既缺乏評估的基礎，又如何看出訓練績效的好壞(郭芳煜，1989；簡建忠，1994)。

### 三、本節小結

專家學者對訓練需求評估意涵的認知，主要可歸納為以下三項：

- 1.發掘員工工作績效與知能的缺口，以及缺口產生的原因。

- 2.填補員工績效與知能缺口的的方法。
- 3.提供管理者或訓練規劃者作為訓練決策之用。

但簡建忠(1994)；孫本初(2000)；Rouda and Kusy(1995)等人卻認為員工績效與知能缺口的發掘固然重要，但組織的目標、生產策略，以及可提供的訓練資源等問題，亦是組織進行訓練需求評估時必須考量的重點項目，因為組織的資源有限，所以每次訓練活動的實施都必須考量組織整體資源的運用，如果員工績效的缺失並非是一定必須透過訓練來加以矯正，那麼就不必要浪費寶貴的組織資源來進行訓練，同時如果確定必須經由訓練來改善或提昇員工的工作績效，那麼一定需要考量成本效益(cost/benefit)問題，如果不符成本效益，則不應貿然實施訓練。

至於專家學者認為企業實施訓練需求評估的目的主要可以歸納為以下六項：

- 1.確認訓練需求的成本效益。
- 2.獲得組織高層支持之用。
- 3.發掘組織與個人績效問題。
- 4.規劃個人生涯發展需求之用。
- 5.作為訓練課程後續規劃之用。
- 6.作為訓練後續成果評估之用。

基於專家學者對於訓練需求評估意義與目的的陳述，本研究對「訓練需求評估」內涵的界定，即是：「考量企業資源有效運用的前提下，一項能正確評估或發掘員工績效或能力缺口(組織期望的績效或能力 - 員工實際的績效或能力)的有效機制，藉由此項機制的運用，使組織辦理訓練的成效得以發揮到最大」。

除此之外，專家學者提到績效與能力缺口的發掘固然重要，但資源分配、組織氣候、組織結構、外部環境因素等問題也必須納入訓練需求評估之考量。因此，本研究對於前述這些會對訓練需求評估造成影響之相關因素也會一併納入考量。

## 第五節 訓練需求評估之相關理論與模式

整體而言，訓練需求評估理論涵蓋的範圍相當廣泛，除常見的人力資源發展、動機、需求與能力等理論外，Mckillip(1987)曾經提出所謂的差距模式、行銷模式與決策模式，而 Ostroff and Ford(1989)亦曾根據 McGehee and Thayer(1961)的三重分析法，發展出一個評估訓練需求的内容評估架構模式。為能對創投業投資經理人訓練需求評估有較完整的探討，以下分別對這些相關的理論與模式加以探討與分析(參照圖 2.6)。

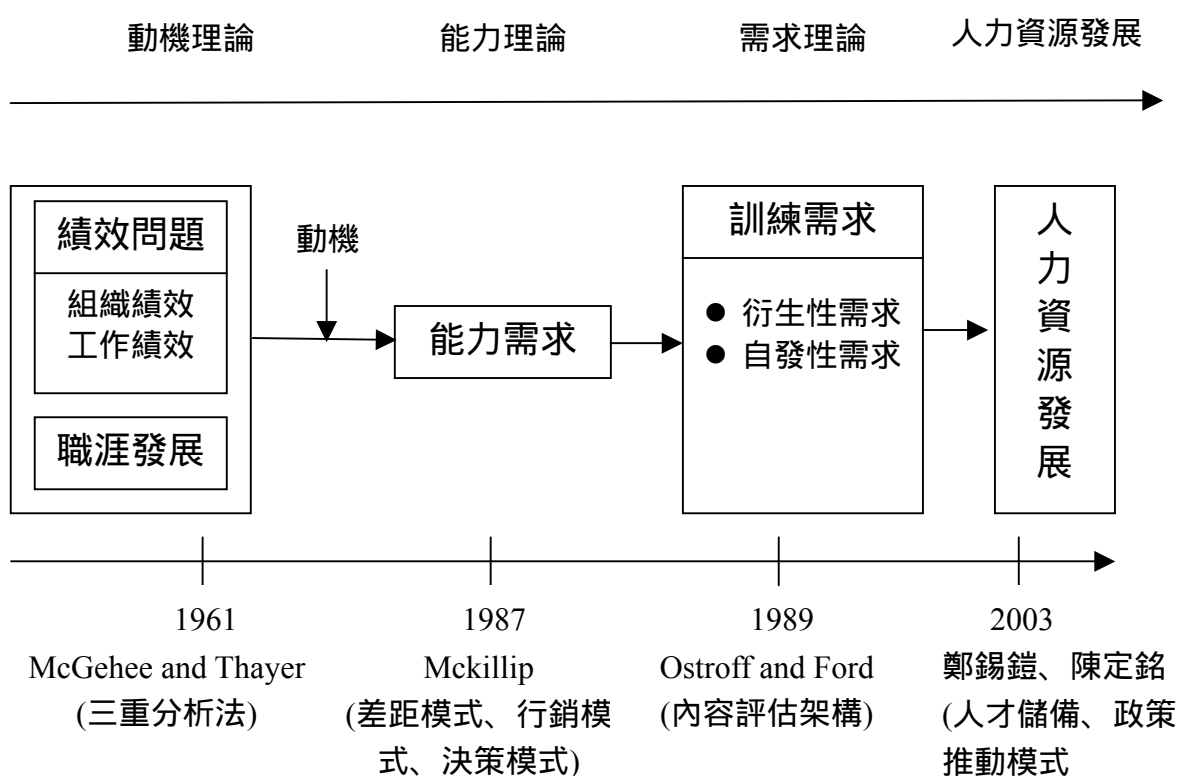


圖 2.6 訓練需求評估之相關理論與模式

資料來源：研究者參照專家學者意見整理

### 一、人力資源發展與訓練需求評估

黃英忠、吳融枚(2000：6)認為組織若要永續的運作，就必須擁有素質良好的人力來支持組織的發展，相對的組織也必須提供工作者學習與發展的機會，以改善或強化本身的能力，否則工作者的能力無法提昇，並將導致工作者的績效不彰，進而影響組織的生存，因此，任何與訓練有關的因

素，都會對組織的人力資源發展產生影響。DeSimone and Harris(1998)則認為訓練需求評估是確認組織人力資源發展需求重要的過程，它是人力資源發展與訓練的起點，換言之，訓練需求評估主要係用以說明以下的問題：

- 1.組織的目標和達成目標的效能。
- 2.員工實際所需具備的技能與有效能工作績效員工所需具備技能之間的差異。
- 3.當前技能與能在未來使工作獲致良好績效所需技能的差距。
- 4.未來人力資源發展所需的活動情形。

透過上述的資訊，使人力資源發展專家可以了解何種訓練計畫需要且必須納入計畫中？以及妨礙計畫實施的問題在哪裡？以及如何建立衡量標準？因此，訓練需求評估是有效能人力資源發展的基礎。

綜上所陳，組織中的人力資源需要藉由訓練來提升其素質，以達成個人與組織的成長與發展，尤其組織的人力資源發展規劃可以描述組織重視的廣泛議題，新進的員工透過訓練發展規劃得以熟悉組織的環境並促使其社會化。除此之外，人力資源發展規劃亦提供員工必須具備知識與技能的規劃，協助個人與團體發展能更具效能，因此如要達成以上的這些目標，那麼在設計或進行人力資源發展規劃時，就必須謹慎注意訓練發展過程中的每一個環節，而訓練需求評估就是訓練發展的首要環節。

## 二、動機理論與需求理論

Goldstein(1980：97)認為「動機理論」與「需求理論」是專家學者經常用來解釋訓練需求評估的重要理論，因為需求評估的發動者雖然是組織，但工作者卻是評估的主體，因此當討論訓練需求評估時，就必須將「動機理論」與「需求理論」納入考量。一般探討「動機理論」的方向有二：一為過程理論(process theories)：主要尋求解釋行為者是如何被激勵(energized)、支持(sustained)與引導(directed)而產生動機；一為內容理論(content theories)：主要探討是何種特定的事務驅策行為者產生動機(Steers

& Porter, 1983)。

因此，以下就對這些過去專家學者經常提出並用以解釋訓練需求評估之相關理論或學說，包括期望理論、Maslow 的需求階層理、Herzberg 的兩因素理論、Atkinson and McClelland 的「成就需求」「權力需求」與「隸屬需求」理論、公平理論、Porter and Lawler 模式等理論加以陳述。

### (一)期望理論

許士軍(1990：276)認為常見描述人類的行為可用一種簡單的基本模式加以描述(參照圖 2.7)。他認為人有各種的需要，由於某種刺激引發其中的某種需要，譬如缺乏水分感到口渴，因而造成心理上的緊張或不適，而為解除此種狀態，人們遂採取各種的行為，譬如自水瓶中倒出一杯水或是購買飲料。如此可見行為的形成乃是有目的和有原因。如果目的達成，或是原因解除，行為也就中止，否則由於回饋(feedback)作用，行為還會進行，直到需要滿足為止，而這種行為就屬於「動機引發之行為」(motivated behavior)。

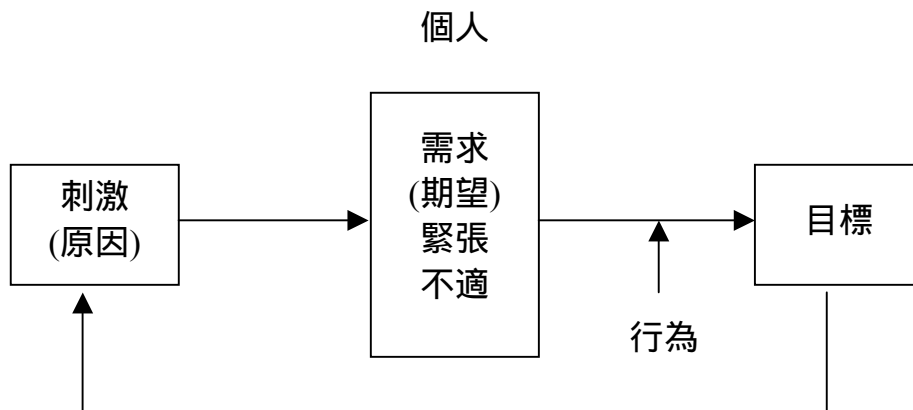


圖 2.7 行為之基本模式

資料來源：許士軍(1990)，**管理學**(頁 276)。台北：東華。

事實上，Vroom 早在 1964 年就已經提出所謂的「動機作用之期望模式」(expectancy model of motivation)。他認為一個人的動機取決於兩項因素：

1. 採取某項行為如果達成所能獲得之價值。
2. 達成該項任務之機率。

如果以符號表示，可寫成：

$MF = E \times V$  MF = 動機作用力，E = 期望機率，V = 價值。

同時由於採取某種行為，一般不可能只有一種結果，對於各種可能結果而言，其發生的機率與產生的價值並不相同。因此，上式公式中之 MF 值，事實上乃係各種可能結果乘積的累加值 (Porter, Lawler & Hackman, 1975)。

## (二) Maslow 的需求階層理論

個人動機之內容模式主要以需求(needs)或動機(motives),以及激勵(incentives)為中心。在此需求或動機被認為是一個人的內在狀態，而激勵乃是指一個人希望藉由某種行動，並且在達成目的後對他所產生的價值。譬如口渴代表一種需求或動機，可以驅使人們採取某種行為；而水對一個口渴的人來說，具有極大的激勵作用。(Cofer & Appley, 1967)。

在管理學應用最廣的需求理論當推 Maslow(1943)的需求階層(needs hierarchy)模式。然事實上早在 Maslow(1943)之前，Murray(1938)就曾經提出相似的需求理論。他認為人類的行為是由許多不同的具體需求所引發；易言之，他不認為有任何一種單獨的力量足以導致行為，而後者乃是由各種具體的日常需求所促使。他所指的日常具體需求，包括成就(achievement)、隸屬(affiliation)、侵略(aggression)、自主(autonomy)、屈從(abasement)與自衛(defense)等類別。

但是他提出一點非常重要的觀念，即是需求之「先位」(pre-potency)觀念，意即當一個人同時有二種以上之需求被引發時，他將會先求滿足具有「先位」之需求，因為這種需求，如饑渴或安全是無法忽略或延緩的。因此，他認為在不同需求之間，某些較它種需求具有「先位」，因而構成階層狀態。

Maslow(1943)主要是繼續 Murray 的「先位」和「階層」觀念，並予以發揚光大，構成其動機理論之中心思想，至於他的需求階層理論，

包括有兩項要點：

- (1) 引發行為的動機是具體的。
- (2) 各種具體需求處於一種階層關係，基層需求獲得相當滿足後，次一層需求才會出現，並影響一個人的行為。

因此，他將人類的需求歸納為以下五種基本類別：

- (1)生理需求(physiological needs)：包括饑渴及性等需求。
- (2)安全需求(safety needs)：為求避免遭受傷害或危險之需求。
- (3)社會需求(social needs)：對於愛和被愛，以及友誼、歸屬之需求。
- (4)尊敬需求(esteem needs)：指自尊和被他人尊重之需求。
- (5)自我實現需求(self-actualization)：這一需求至今未獲適當的界說，大致來說即一人希望能成為自己所希望成為的人的需求。

### (三) Herzberg 等人的兩因素理論

Herzberg, Mausner and Snyderman(1959)等人鑒於許多需求或動機理論只從需求本身加以探討或分類，並未將它們從工作行為(work behavior)的觀點加以分析，因此他們以 200 多位會計與工程人員為對象，研究他們的工作滿足與需求的關係。

Herzberg, Mausner and Snyderman(1959)要求受訪者說出甚麼時候感到自己的工作特別「良好」；什麼時候感到特別「不好」。這個研究有一項重大發現，亦即受訪者所經常提出使他們感到工作「良好」的情況，與所提出「不好」的情況，似乎並不相同。舉個例子說，待遇不佳可使他們感到工作不好，但並不會說待遇好使他們感到工作良好。因此，最後他們提出著名的「兩因素理論」(two-factor theory)。

此項論點主要的意涵是某些工作情況(job conditions)，當其出現時，可以使人感到滿足，但若不存在，並不致造成不滿足，這種情況稱為「激勵因素」(motivators)。相反地，某些情況，當其存在時，將會造成不滿足，但若消失，並不會導致滿足，這些情況稱為「保健因

素」(hygiene factors)。這也就是說，激勵因素和保健因素在動機作用上各有自己的影響對象，故稱兩因素論。

至於保健因素包括有：(1)公司政策及行政，(2)技術監督，(3)與上司人際關係，(4)同事間人際關係，(5)與下屬人際關係，(6)薪資，(7)工作保障，(8)個人生活，(9)工作環境，及(10)地位。而被稱為激勵因素，有：(1)成就，(2)器重，(3)升遷，(4)工作本身，(5)成長可能性，及(6)責任。

從以上所列舉的兩類因素看出，凡是屬於保健因素的，多是工作外的(extrinsic to work)因素；而屬於激勵因素的，多屬工作內的(intrinsic to work)因素。因此，僅提供工作外的種種良好工作條件，只能消除工作者的不滿足，而不能增進滿足感。要做到後者，必須自改進工作本身的設計著手。這種觀點，對於近二十年來的管理理論和實務，都產生了極大的衝擊和影響。

#### (四)Atkinson and McClelland 的「成就需求」、「權力需求」與「隸屬需求」理論

除上述的觀念外 Atkinson and McClelland(1961)；Atkinson and Feather(1966)曾就 Murray(1938)提出特定需求中的「成就需求」(need for achievement)加以引申，並用以解釋人們的工作行為。所謂「成就需求」，代表人們的一種完成某項任務或達成某項目標的願望，而達成此種任務或目標之後所能得到的滿足，構成其所採行為的價值。

這種「成就需求」並非人人相同，McClelland(1961)特別強調文化與社會的影響作用，譬如宗教和家庭即係兩項重要的影響因素。在不同的文化或社會的個人，往往在「成就動機」方面有顯著的差異。此外他曾企圖以此差異來說明不同社會的經濟發展現象。凡「成就需求」較高的人，對於達成某些任務一般會特別努力。

這種理論構架，也被應用於其他兩種特定需求上，此即「權力需求」(need for power)與「隸屬需求」(need for affiliation)。凡是「權力

需求」較強烈的人，喜歡處於他擁有相當控制力量的環境，可以發表意見或發號施令，使別人信從。而「隸屬需求」較強烈的人，希望和他人建立友誼關係；並受他人愛戴。

McClelland(1961)認為每個人多多少少都會有上述之三種需求，不過個人的組成比重並不相同。譬如說，某人「成就需求」特別強烈，而「隸屬需求」較弱；相反地，另外一人可能是「權力需求」特別強烈，而「成就需求」則較弱。

### (五)公平理論(Equity theory)

Goldstein(1980:78)經常用以解釋訓練需求評估的重要理論之一就是「公平理論」。所謂公平(equity)，係指人們處於一種「交換關係」(ex-change relationships)的情境中時，個人一方面付出代價，稱為「投入」(inputs)；另一方面，也有收獲，稱為「結果」(outcomes)，而每人「投入」與「結果」之間都構成一個比率。這時人們會做一種「社會性比較」(social comparisons)；此即比較個人所得到的比率。如果比率不相等，這時將產生一種動機作用，使他採取某種行為，設法使其趨於相等，而比率相等時，也就是人們感到最滿足的時候。

Adams(1963:422)試圖將此種理論應用於工作環境中。Adams 認為人們會將自己所投入於工作的技能、時間及精力與所獲金錢及精神上的報酬相比較，然後將這比率與他人所得者相比，如果因此感到不公平的話，在心理上將產生「認知失調」(cognitive dissonance)現象，因而採取各種可能行為以減少認知之失調。

### (六)Porter and Lawler 模式

Porter and Lawler(1968)，以 Vroom(1964)提出的「期望理論」為基礎，並兼納各家之說發展出一個比較完整的動機作用理論(參照圖 2.8)。一個人的行為努力乃是取決於所可能獲得之獎酬價值大小，以及完成任務之機率。但事實上一個人的績效表現，除受其個人努力程度

決定外，尚受他的工作技能與對工作的了解所影響，這種績效可能給他工作內的報酬(如成就感或自我實現需要滿足)，也可能給他工作外的報酬(如金錢、地位、工作環境)，但是這些獎酬是否能帶給他滿足，還受他本人所知覺到公平與否的影響。

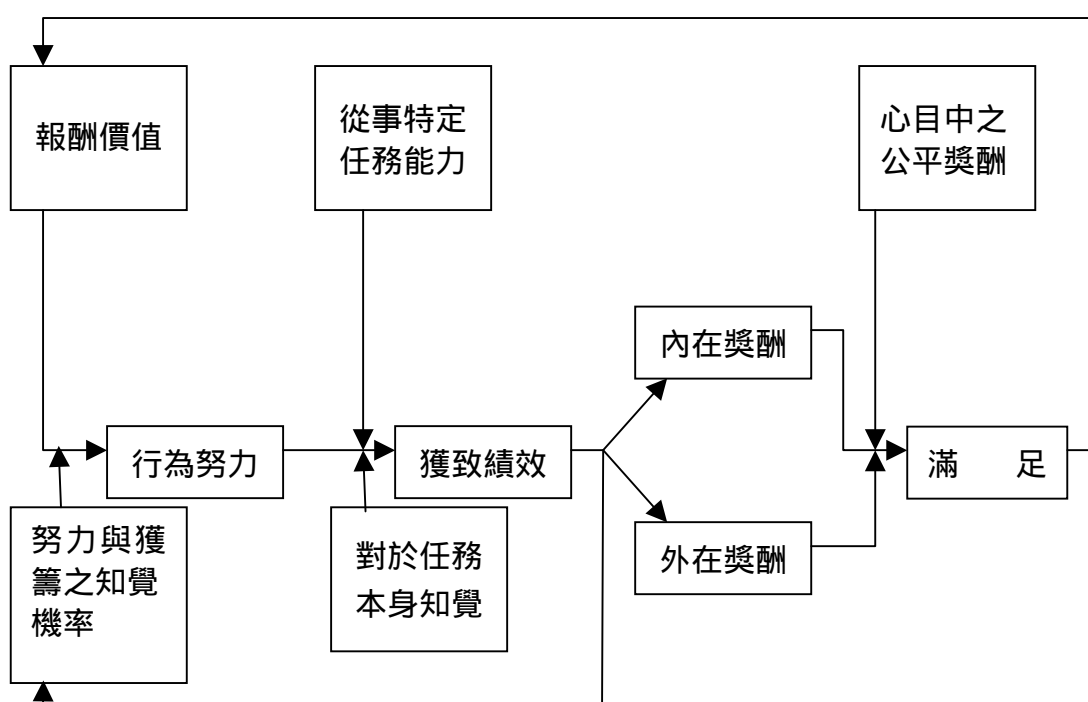


圖 2.8 Porter and Lawler 之動機作用模式

資料來源：Porter, L. W. and Lawler, E. E. (1968), *Management attitude & performance*(p. 165). Homewood: Dorsey Press.

### 三、工作能力之相關理論

除與動機有關的理論外，有部分的專家學者認為訓練需求評估的核心應當聚焦於「工作者能力」的改善或提昇。Van Wart, Cayer and Cook(1993)；Goldstein(1980)等人認為探討訓練需求評估，不能忽略對能力這項議題的探討。故此，以下茲對常見學者用以解釋訓練需求評估之能力

理論，包括常見用以解釋管理者必須具備之工作能力的 Katz(1955)管理能力論，以及 Locke and Latham (1990)提出的目標設定理論加以探討。

### (一) Katz 的管理能力論

近年來多數學者放棄從人格特質方面去發現優秀管理者必須具備的條件，而著重管理技能。常被提到的有三方面之管理能力(Katz, 1955)：

#### 1.技術能力

所謂技術能力，是指應用於作業或業務工作上的知識與經驗。雖然如前所稱，此種技術能力與管理能力並不相同，管理者並不必須成為這方面專家，而且他只需藉由專門技術人員的協助即可解決相關的問題，不過如果他對相關的技術一無所知，必將無法與組織內的技術人員溝通，也無法給予必要的協助，所以一位管理者必須具備某種程度之技術能力。

一般而言，管理者與所需技術能力之程度和管理者之組織地位有密切的關係。基層主管所需要的技術能力程度較高；反之高層主管對於技術性能力，只需具備一般概念即可。

#### 2.人際關係能力

由於管理者必須藉由他人完成任務，因此如何建立信任與合作的人際關係，至關重要。至於一般討論最多者，則為管理者的溝通與領導能力，前者是使管理者能否將自己的觀念明白的讓他人了解，後者則是他對於下層所能發揮才能之影響作用。

隨著人群關係學派的興起，近代管理者對這方面能力日益重視。不過值得注意的是過度強調這方面能力的結果，部分學者人擔心這將使得管理者過於重視這方面的能力，反而忽略了其它能力的重要性。

#### 3.觀念化能力

管理者所面臨的問題，常常是非常錯綜複雜的，而且具有多方面的影響和涵義，如何能從中發掘關鍵問題及因素，並權衡各種方案之優劣與風險大小，仰賴管理者所具有之思考或觀念化能力。觀念化能力對於各層管理者都重要，唯因階層愈高者，所面臨的問題愈複雜也愈抽象，且非例行性質者居多，因此所需要之觀念化能力也愈高(Thackray, 1978)。同時，這種能力，不像上述兩種能力，不易或是甚至無法授權他人替代，因此，在培養和選拔高層主管時，應特別重視後者此種能力。

## (二) Locke and Latham 的目標設定理論

Locke and Latham (1990)指出人類行為主要是由需要引發的(caused)和目標導向的(goal-directed)，因此並非盲目和隨機的。所以要了解人類的行為，必須了解行為背後的動機作用。他們認為工作的目標與表現之間有很大的關係，其理論提到設定困難或特定的目標，受測者會較盡力而為，同時較容易或無目標者有更好的表現。之後，許多研究者將目標設定理論用於組織、工業、管理和學術上，確實發現此法能夠提高生產力與工作效率。

同時 Locke and Latham(1990)回顧近幾十年來關於目標設定與表現的研究，在這些研究中有 91%(201 篇中有 183 篇)的結果發現特殊、困難的目標比容易、模糊的目標及無目標設定者有較佳的表現，這些研究包括西洋棋(chess)、卡片分類(card sorting)、知覺速度(perceptual)、電碼學習(telegraphic learning)、打字(typist)、簿記(logging crew)等(王宗騰，1993)，因此目標設定理論在組織與工業心理學已獲得各界一致之肯定。

至於 Locke and Latham(1990)所稱的目標接受是指受測者同意並且投入別人所設定的目標，此目標接受程度與工作表現之間有正向的關係。另外 Locke and Latham(1990)認為指導者的權威本身就是影響工

作者接受目標的重要因素，所以只要善用權威，即可使工作者接受目標並達成目標。同時他們也提出一些他們認為有助於提高目標接受程度的方法。包括：

1. 說明目標的合理性，並解釋接受目標的好處。
2. 支持工作者，給予信心以接受目標。
3. 參與目標的設定，雖非使工作者能接受目標的必要方法，但卻有助於達成目標之計畫與技術發展。
4. 提供誘因及獎賞（王宗騰，1993）。

#### 四、Mckillip 的需求評估模式

除前述的「人力資源發展」、「動機理論」、「需求理論」，以及「工作能力相關理論」外，Mckillip(1987)曾用「差距模式」、「行銷模式」，以及「決策模式」等三個模式來解釋訓練需求的內涵，至於這三項模式主要的內涵可以彙整如下：

##### (一)差距模式(Discrepancy model)

針對目標設定、績效評量與確認差異等三個階段找出期望與現有狀況之間的差距。Witkin and Altschuld(1995)提出差距模式的藍圖為：

1. 目標設定階段導出預期績效標準，而「預期」績效可反應出工作、技術或理想情境的必要點或最低條件，為欲達成上述目標，每一個績效面向的預期標準或目標的設定均必須經由原始文獻或專家團體決定。
2. 績效評量階段決定現有的狀況為何，並由專家團體經過研究後，對每一個績效構面作出結果的確定。
3. 確認差距階段因存在需求的「現有狀況」低於「預期水準」時，因此必須找出差距所在，同時必須考量可行的方案並衡量差距的輕重，以決定最重要的需求。此一模式雖是最簡單而且常用

的模式，但其缺點是因為必須經專家的確認以評估需求，故可視為菁英決策的一種。

## (二)行銷模式(Marketing model)

強調「交換」(exchange)的觀念，組織可經由提供資源給某些標的團體，以獲得組織所需要的資源。至於行銷模式主要的策略取向包含：

1. 選擇符合服務且有能力完成「交換」的標的團體。
2. 區分自己與其它組織的服務方向，找出具競爭的地位。
3. 找出有效的行銷策略以擴大標的團體的有效性。

## (三)決策模式(Decision-making model)

常應用於強調資訊需求及研究潛在使用者的價值，它主要可以區分三個階段：

1. 問題型塑階段：依需求評估過程所蒐集的資料將決策問題予以概念化。
2. 量化階段：將需求評估之結果轉化為量化資料，以反應決策者的價值與興趣。
3. 綜合階段：提出需求順序排列的指標，並經由多重加權與效用評比的方式來衡量指標的重要性。

此評估方式乃針對模型與綜合問題而採用的多重屬性功能分析，但決策者在需求認定時，通常必須面對複雜且多面向資訊，因此經常會產生偏差。

縱觀上述三種評估模式，差距模式主要在評估員工「現有」知識與「應知」知識的落差，而此落差即為訓練的主要內容及動機，可透過「補充性」訓練加以彌補：行銷模式運用「行銷概念」，強調經由與其他團體的「交換」過程以取得組織所需資源，而推展組織政策即為「政策行銷」，透過「行銷模式」以掌握政策性訓練的目標，以及受訓的對象及內容；決策模式強調透過需求評估以型塑問題，並了解需求

的重要程度，當政策性訓練目標不夠明確時，必須經由此模式以了解政策理念，進而決定訓練主題及內容。

## 五、Ostroff and Ford 的訓練需求內容分析模式

另一種常見關於訓練需求評估的模式是 Ostroff and Ford(1989)提出的內容評估架構(The content-level framework)。Nelson, Whitener and Philcox(1995)指出 McGehee and Thayery 在 1961 年提出三重分析法(three-fold approach)的訓練需求分析模式後，一直到 1989 年 Ostroff and Ford 才將此模式加以擴充，並提出了所謂的內容(content)分析模式，這個模式主要是將 McGehee and Thayery(1961)的三重分析法擴充為一個 3 乘 3 的矩陣，這個矩陣的橫軸包括個人、工作與組織等三個面向，縱軸為個人、部門(工作群體)與組織等三個面向(參照表 2.5)，之後訓練決策人員即可以透過此項分析模式，進行訓練需求分析。而 Nelson, Whitener and Philcox(1995)等人亦曾經利用此一模式進行許多關於訓練需求評估的研究，並獲得到不錯的成效。

表 2.5 Ostroff and Ford 的訓練需求內容分析模式

階 層	個 人	工 作	組 織
個 人	單元 1.1 為獲得有效率的績效，何種知識與技能是特定個人需要學習？	單元 1.2 個人為完成特定工作必須獲得哪些的知識與技能？	單元 1.3 個人的目標如何影響或限制績效、學的動機或訓練效能？
部 門 或群體	單元 2.1 在工作群體內，何種混合技能(mix skill)是成功的工作績效所需要的計如，例如人際關係技能或團隊技能？	單元 2.2 在工作群體內，為達成有效的任務績效，甚麼樣的活動、技術與行為是需要被訓練？	單元 2.3 工作群體的目標與文化影響或限制績效或訓練的效能？
組 織	單元 3.1 組織如何聯繫人力規	單元 3.2 甚麼是組織的核心工	單元 3.3 組織的目的(goal) 目

劃(例如人力分析、技能調查、勞動力需求與供給預測與混合技能預測)與策略規劃?

標(objectives)與資源(resources)如何影響訓練需求?

---

資料來源：Nelson, R. Ryan, Whitener Ellen M., Philcox, Henry H. (1995). The Assessment of End-User Training Needs. *Communications of the ACM*, 38(7), 12.

## 五、本節小結

許多專家學者指出「人力資源發展」、「動機理論」、「需求理論」與「工作能力相關理論」是解釋訓練需求評估的重要理論，而在經對這些相關的理論包括期望理論；Maslow(1943)的需求階層理論；Herzberg, Mausner and Snyderman(1959)的兩因素理論；Atkinson and McClelland(1966)的「成就需求」、「權力需求」與「隸屬需求」理論；Porter and Lawler(1968)模式；Katz(1955)的管理能力論；Locke and Latham(1990)的目標設定論；Mckillip(1987)的訓練需求評估模式，以及 Ostroff and Ford(1989)提出的內容評估架構等相關理論與模式探討後，同時發現學者專家對「動機」、「需求」與「能力」的說法或有差異，但亦不乏相互貫通之處。

以本研究為例，主要探討的是創投業投資經理人訓練，因此導致訓練的動機包括「組織需求」與「工作者需求」。「組織需求」的動機乃為達成組織經營與發展所希望達成之目標；至於「工作者需求」主要則可區分為因投資經理人個人內在的需求與期待，包括自我成長與自我實現，故是屬於一種「內發式的需求」；另一則是來自於外在變項的壓力，包括組織與外部環境改變衍生的需求，包括組織因內部成長而對員工產生的需求，故是屬於一種「誘發式的需求」。

其次，本研究係以「組織觀點」來探討投資經理人必須具備之工作能力問題，但受限於過去只有黃聯聰(2001)概略提過投資經理人必須具備了解與投資標的產業有關知識，包括經營團隊的技術能力、產品市場規模、財務狀況等能力外，並未見有關於投資經理人必須具備哪些工作能力內涵

之完整性研究。故研究者只能參照最常被用來作為衡量工作者能力的兩個相關理論，Katz(1955)的管理能力論，以及 Locke and Latham(1990)的目標設定論，作為研究調查投資經理人工作能力內涵主要之參考架構。而關於這些能力的內涵，研究者將利用專家深度訪談方法，在獲取初步的資訊後，再利用問卷調查方式，分析這些能力內涵之重要優先順序。至於參考Katz(1955)理論的部分是其所提出的工作者能力論，因此，本研究初步將投資經理人工作能力的內涵區分為「管理性能力」與「技術性能力」。而參考Locke and Latham(1990)的理論部分主要是因為他們認為固然受訓者的個人學習動機很重要，但學習的動機必須能夠滿足組織的需求，否則組織是不會願意投資在訓練上面。本研究主要是從組織觀點來探討投資經理人的工作能力問題，因而在能力的界定上是屬於組織設定層次，換言之，組織會以較高的標準來設定投資經理人的能力，而非投資經理人自行設定之能力標準。

最後，本次研究主要是希望發掘創投業進行投資經理人訓練需求評估時，必須考量哪些關鍵性內涵？以期能提供組織內部之訓練規劃或決策人員作為訓練決策參考之用。故此，研究符合Mikillip(1987)提出的「決策模式」；此外由於研究是希望藉由研究結果的呈現，協助組織訓練決策人員作為評量投資經理人的能力或績效缺口之用，因此符合「差距模式」之要求；但由於本次研究的目的並非是考慮組織能夠因此作為內部交換利益之用，故並不符合「行銷模式」之要求。

## 第六節 訓練需求的評估階段與分析層次

訓練需求的評估階段分析可以提供組織訓練決策人員了解在不同階段必須從事哪些訓練需求評估工作？而訓練需求分析層次則是可以讓訓練決策人員了解在「組織」、「工作」，以及「工作者」分析層次必須衡量哪些關鍵性項目？最後透過對「評估階段」與「分析層次」所組織成的訓練需求評估矩陣，可以有效提供訓練決策人員完整的訓練需求評估資訊。故此，以下分就這兩項工作的重點加以陳述。

### 一、訓練需求的評估階段

Desimone and Harris(1998)認為訓練需求評估是確認組織人力資源發展需求的重要過程，因此它主要包含以下四個階段：

1. 組織的目標和達成目標的效能。
2. 員工具備的技能與實際需要的差距。
3. 員工現有技能與未來所需技能之差距。
4. 人力資源發展所需要的訓練計畫。

Witkin and Altschuld(1995)則認為訓練需求評估的階段可以區分為以下三個階段：

#### (一)前評估階段(Pre-assessment)

目的在了解組織當前的需求狀況，確認組織當前在訓練方面所關切的重點與議題，並確定評估的焦點與宗旨，其結果係在產生指引後續作業的實施計畫。此階段的活動包括：設定需求評估計畫、決定評估宗旨、認定目前組織已掌握與所需求的相關資訊、決定應蒐集的資料為何？蒐集的方法為何？如何運用所蒐集的資料。

#### (二)評估階段(Assessment)

由評估者蒐集相關資料(包括組織成員的意見)並分析之,設定各項需求的優先順序與分析需求產生的原因。包括五項活動:決定需求評估的範圍與界限、蒐集有關的資料、設定各項需求的優先順序,進行相關的因果分析、產生滿足高順位需求所採取行動的判斷準則。

### (三)後評估階段(Post-assessment)

運用所蒐集的資料與分析結果,設定訓練的行動方案,即建立訓練規劃與訓練評估二階段之間的關聯性。主要任務為設定評估訓練實施方案的標準,評估各項訓練實施選項的優劣得失並形成實際方案,包括產生可能的訓練方案、利用需求的優先順序評估方案的優劣與產生具體的訓練實施計畫。

後訓練評估則是整個訓練循環或程序的最後一環,唯有透過訓練評估,才能使訓練成果得到檢討與反思,進而作為廣續辦理訓練的修正依據(孫本初,2000)。

## 二、訓練需求評估的分析層次

McGehee and Thayer 於 1961 年提出三重分析法(Three-fold approach)的訓練需求分析模式,其層級包含組織分析(organization analysis)、工作分析(task analysis),以及工作者分析(worker/person analysis)。之後許多學者,像是 Goldstein(1980); Mehoff and Romans(1982); Morre and Dutton(1978); Truskie(1982); 謝安田(1982); 郭崑謨(1991); 周談輝(1993); 黃英忠(1989); 簡建忠(1994)等人均沿用此一分析模式,而以下分別對此三項分析的重點提出詳細之陳述:

### (一)組織分析(Organization analysis)

McGehee 與 Thayer 在 1961 年就提出訓練需求在組織分析的重點應聚焦在組織的經營策略、資源與資源分配,同時分析的內容應包含人力資源分析(human resource analysis)、效率指標分析

(efficiency index analysis)與組織氣候分析(organizational climate analysis)。Goldstein(1980)則指出，訓練需求評估首先必須對組織的短、中、長期目標加以檢視，並對可能影響組織目標達成的因素加以分析，所以組織分析必須從「策略」分析開始。換言之，完整的組織分析必須慎重確認以下幾項重點：

### 1.組織策略

組織策略是評量組織效能的標準，進行訓練需求評估前，必先對組織的策略目標有相當程度的了解，如此一來訓練有了正確的方向，訓練成果才能有效的發揮，組織的策略與目標才能具體的實現。當然有時候要達成組織的策略並不需要透過訓練，但無論如何，都須先針對組織的整體情況加以檢視，以確保能夠提早發現組織潛在的問題。

### 2.組織資源

了解組織資源，絕對有助於訓練需求評估工作的進行，而組織的資源包括有形資源(例如資金、設備)與無形資源(例如員工關愛、長官關懷)，只要是可以協助訓練進行的任何資源，都必須加以了解與評估。

### 3.組織氣候

組織氣候或稱組織氣氛，是另一項影響訓練能否成功的關鍵因素。如果組織氣氛不利於訓練發展，那麼訓練的設計與執行將會是困難重重。例如主管與部屬間無法對訓練產生共識，員工就可能不會全心全力參與訓練計畫，即使完成訓練，訓練成果也將可能無法充分的展現。一般來說，常見組織氣候的內容包括下列八項：結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、標準、衝突、認同(Lewin & Stringer, 1968)。

### 4.外在環境

組織面臨的外在環境挑戰包括法律、社會、政治與經濟等議

題 許多特定類型的訓練計畫或多或少都會受到這些外在環境的限制，例如法律規定保障婦女與弱勢族群之工作權時，組織就必須針對上述員工實施必要的訓練；又如近年來經濟情況惡化，組織必須強化員工的第二專長等，都是肇因於組織外在環境的改變。

Schuler(1981)指出組織可藉由人力資源分析，了解組織為達成目標所需的人力資源與技術，因此訓練是組織為達成策略目標，所應滿足的人力資源需求與技術需求，之後再透過效率指標分析，包括人工成本、產量、品質、直接費用、間接費用與設備 利用率等，評估組織達成目標所需的成本(Morre & Dutton, 1978)。同時 Shuler(1992)更認為組織分析的最後一個步驟是組織氣候分析，組織可以透過組織氣候分析了解企業的體質，從中了解員工對組織的認知與看法，了解員工在組織中的地位，所以組織分析與效率分析一樣，可以從中得到誰應進行訓練，並提供評估教育訓練成效的依據。至於組織氣候分析指標至少應包含員工曠職率、工作者對組織抱怨或建議次數、工作者的工作態度與組織發生事故的次數等。之後許多學者與專家提出更多的分析指標。例如 Blanchard and Thacker(1999, 135)認為組織需求分析必須審視組織的人力結構、技能檢核、訓練成本，以及其它有關因素，任何會影響員工工作能力與績效的構想，都應納入組織分析的範圍。

綜上可知，組織分析的指標相當多，包含組織目標、組織未來發展、企業文化、組織歷史、人力資源分析、生產成本、直接費用....等項目，其主要的目的是希望能在訓練前確認組織的目標，分析組織在追求目標績效所需的人力資源成本，以確定組織未能達成之績效可藉由教育訓練給予改善的空間。

而關於專家學者認為組織分析的重點則可以歸納為表 2.6 所示。只是如果將這些因素的內涵加以初步分類，其初步可以分類為經營策

略、組織資源、組織氣候、訓練成本、組織結構、外部環境因素、人力資源發展需求等七項因素。

表 2.6 專家學者對訓練需求評估內涵之看法 - 組織層次

提出者	主要項目
McGehee and Thayer(1961)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人力資源分析</li> <li>2. 效率指標</li> <li>3. 組織氣候</li> </ol>
Goldstein(1993)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織策略與組織目標</li> <li>2. 組織資源</li> <li>3. 組織氣氛</li> <li>4. 外在環境因素</li> </ol>
Tannenbaum and Yukl(1992)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織結構</li> <li>2. 政策程序</li> <li>3. 工作設計與流程</li> <li>4. 其它因素</li> </ol>
Gomez-Mejia et al.(1995)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織文化</li> <li>2. 使命</li> <li>3. 企業氣候</li> <li>4. 長、短期目標</li> <li>5. 組織結構</li> </ol>
DeSimone and Harris(1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織策略與組織目標</li> <li>2. 達成目標的效能</li> <li>3. 未來人力資源活動</li> </ol>
Morre and Dutton (1978)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人力資源分析</li> <li>2. 效率指標</li> <li>3. 組織氣候</li> </ol>
Schuler(1981)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業策略</li> <li>2. 人力資源分析</li> </ol>
黃英忠(1989)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織的結構與組織的關係</li> <li>2. 組織規模</li> <li>3. 產品需求</li> <li>4. 生產方法</li> <li>5. 管理哲學</li> <li>6. 國際競爭</li> </ol>
周談輝(1993)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織策略</li> <li>2. 組織資源</li> <li>3. 資源分配</li> </ol>
陳明漢(1992)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織目標</li> <li>2. 組織未來發展</li> <li>3. 企業文化</li> <li>4. 組織歷史</li> <li>5. 組織結構</li> </ol>

## (二)工作分析(Job or task analysis)

Blanchard and Thacker (1999)指出，工作分析或稱職務需求分析，一般而言，當組織或員工出現工作績效不彰時，即需對該工作領域進行需求分析。換言之，工作分析是指有系統蒐集關於特定工作內容的資訊，以利於教導員工工作，進而達成最佳工作績效的一種技巧。

除特定資訊的蒐集外，工作分析的結果將會顯示出用以衡量工作的績效標準、符合這些標準所應採行的工作方法與知識(knowledge)、技能(skill)與能力(abilities)(三者簡稱 KSAs)，以及其它必須符合的條件特性。因此，工作需求分析的目的即在於完成下列三項工作(詳見圖 2.9)(行政院勞工委員會職業訓練局，1998)。

1. 完成某項工作所需的作業項目及其績效標準。
2. 該工作所需的知識、技能與態度。
3. 與工作有關的人事關係與作業環境。



圖 2.9 工作分析之目的

資料來源：行政院勞工委員會職業訓練局(1998)，**企業訓練專業人員工作手冊**(頁 22)。台北：行政院勞委會職業訓練局。

Goldstein(1993)認為，工作需求分析是為找出完成某項工作所需的作業項目及其績效標準，對組織中某項工作的所有資料作有系統的蒐集，以決定如何訓練人員來完成這項工作。因此，工作分析應該涵蓋知識(knowledge)、技能(skill)與能力(ability)等面向。同時其步驟應包含以下五項單元，以促使工作分析能夠成功：

1. 工作描述(task description)：主要用以描述工作的內容。
2. 發展工作說明清單(development of task statements)：蒐集並陳述完成此項工作所需之相關資訊。
3. 相關工作面向的決定 (determination of relevant task dimension)：確認以及完成與工作有關的各種工作面向說明，以作為訓練課程實施之參考。
4. 發展知識 技能與能力分析(development of knowledge, skill, and ability analysis)：發展並分析執行工作所須之知識 技能與能力。
5. 確認能力規格(specification of human capabilities)：確認執行工作所需的知識、技能與能力。

Beger(1980：53)則指出，工作分析的內容有三：

1. 特定工作應有之績效。
2. 為達成該績效所應有的知識與技能。
3. 該工作績效是否合乎組織目標的要求。

工作說明書(job descriptions)與工作規範(job specifications)就是最好的資料分析來源。

DeSimone and Harris(1998)認為學者與專家提出對工作分析的看法，可以歸納為以下五項步驟：

1. 發展全面性的職務描述。
2. 確認工作。
  - (1)描述工作中所應做的事。
  - (2)描述工作中實際上做的事。

3. 描述進行工作所需的知識、技能與態度。
4. 確認可因訓練而產生效益的面向。
5. 將因訓練而產生效益之處加以排序。

總合言之，工作分析的旨在於了解與績效問題有關工作的詳細內容、標準，以及達成工作應具備的知識與技能。此外，工作分析的結果也是將來設計與發展有關訓練課程的重要資料來源。但值得注意的是工作分析應基於組織分析之結果，運用其中的組織績效，評估工作達成之績效目標，再分析此績效目標是否符合組織的策略目標，然後才據以評估完成工作績效所應具備的知識與技能。

而關於專家學者認為工作分析的重點則可以歸納為表 2.7 所示。只是如果將這些因素的內涵加以初步分類，初步分類為工作描述、職務分析、工作能力要件、工作績效評量標準等四項因素。

表 2.7 專家學者對訓練需求評估內涵之看法 - 工作層次

提出者	主要項目
Goldstein(1993)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作描述</li> <li>2. 工作清單</li> <li>3. 工作面向</li> <li>4. 能力分析</li> <li>5. 能力規格</li> </ol>
DeSimone and Harris(1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 職務描述</li> <li>2. 職務分析</li> <li>3. 工作能力</li> <li>4. 工作確認</li> <li>5. 訓練效益</li> </ol>
Beger(1980)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 特定工作應有之績效</li> <li>2. 達成該績效所應有的知識與技能</li> <li>3. 工作績效是否合乎組織目標之要求</li> </ol>
黃英忠(1989)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作的性質、職權範圍、執掌與工作條件</li> <li>2. 完成工作所須具備的能力、條件與素養</li> </ol>
郭崑謨(1991)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作項目與職責</li> <li>2. 每一個工作項目之工作步驟與各步驟中的</li> </ol>

	執行時間與人選
簡建忠(1994)	3. 工作者所需之知識與技能 1. 對工作簡單說明 2. 將其工作內容以「工作單元」(task)為主體，列出一張所謂的工作清單 3. 詳細說明或示範如何正確的進行每一個工作單元 4. 詳細說明每個工作單元必須的知識與技能
周談輝(1993)	1. 工作的內涵、職權範圍、執掌與工作條件 2. 完成工作須具備的知識、技術與能力
行政院勞工委員會職業訓練局(1998)	1. 完成某一工作所需的作業項目及其績效標準 2. 該工作所需的知識、技能與態度 3. 與工作有關的人事關係與作業環境

### (三)工作者分析(Worker/Person analysis)

Goldstein(1993 : 45-48)指出，工作者分析或稱人員分析，它的重點不在確認工作者需要何種的 KSAs，而在評估人員執行工作所需 KSAs 的程度如何，亦即是個人工作表現的優良與否。總之人員分析主要是關心以下兩個問題：

1. 組織中誰需要被訓練？
2. 他們需要何種訓練？

同時 Goldstein 進一步指出人員分析必須根據工作分析之結果，利用各項工作應有之績效指標，衡量執行該職務工作人員的技能、責任、態度與能力是否足以達成其績效，因此人員分析即在評估執行特定工作的員工，其執行各項任務的現況，若欲進一步改善員工的績效，則須分析其所需的知識與技能是否足夠，著重於分析成員目前所具備之知識、技能與能力的程度。

McGehee and Thayer (1961)指出，訓練需求評估的最後步驟是將重點置於分析個別員工是否需要訓練？以及應進行何種訓練？在此階段需求評估已經完成組織需求分析與工作需求分析，透過工作需求分析

中的 KSAs 分析，已經足夠提供人員可用的資訊。因此 McGehee and Thayer 認為人員需求分析應包含以下兩大部分：

1. 總結式人員分析：

屬於全面性分析與評估個別員工的績效，並初步將員工分成績效良好與績效不彰兩類。

2. 診斷式人員分析：

確認導致員工行為缺失的因素，以及了解員工的 KSAs 與環境因素如何影響工作績效。

至於其實施的過程則必須注意以下四項重點：

1. 執行完整且正確的績效評鑑。
2. 確認員工行為、特質與績效標準之間的差距。
3. 確認差距來源。關於此點，可能需要牽涉到整合組織分析、工作分析和個人的技術和能力檢驗的資料。
4. 選定適當的干預技術，以解決差距問題。

若將總結式與診斷式分析結合起來，可以初步的評定出誰的績效良好或是績效不彰，並能說明個人績效良好與不彰的原因(DeSomone & Harris, 1998 ; Gomez-Mejia et al., 1995)，不過分析的實施過程仍需有詳盡的規劃，否則依然無法正確評量出工作者的真實需求。

除績效評估外，另有兩個項目是人員分析過程不能遺漏的重點，就是「能力評估」與「生涯規劃(自我發展)」(參照圖 2.10) (行政院勞工委員會職業訓練局，1998)。尤其一項工作的完成與否，關鍵在於工作者的意願與態度，所以如何適才適所，並能在公司發展的狀況下，兼顧同仁的生涯發展是非常重要的課題。

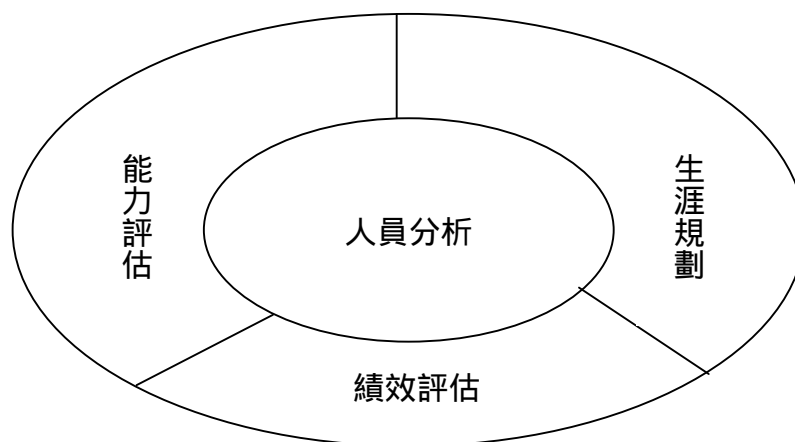


圖 2.10 人員需求評估的內容

資料來源：資料來源：行政院勞工委員會職業訓練局(1998)，**企業訓練專業人員工作手冊(頁 25)**。台北：行政院勞委會職業訓練局。

關於專家學者認為在工作者分析的重點可以歸納為表 2.8 所示。只是如果將這些因素的內涵加以初步分類，其初步可分類為能力與績效口評估、能力與績效問題分析、生涯發展能力等三項因素。

表 2.8 專家學者對訓練需求評估內涵之看法 - 工作者層次

提出者	主要項目
Van Wart, Cayer and Cook(1993)	1. 組織績效問題分析 2. 員工工作績效問題分析 3. 員工生涯發展
Goldstein(1993)	1. 績效問題分析 2. 確認訓練對象 3. 員工生涯發展
Blanchard and Thacker(1999) DeSimone and Harris(1998) O'Connor, Bronner and Delaney(1996) Robinson and Robinson (1989) Swist(2002) 簡建忠(1994)	訓練績效缺口分析(組織期望績效 - 員工實際績效)

周談輝(1993)

陳明漢(1992)

執行特定工作的員工，其執行各項任務的現況，若欲進一步改善員工的績效，則須分析其所需的知識與技能是否足夠，著重於分析成員目前所具備的知識、技能與能力的程度

黃英忠(1989)

1. 現有人力評估(例如人力數量分析、人力類別分析、人力素質分析、年齡結構等)
2. 未來人力供需預測(如人力需求預測、內部人力供給預測、外部人力預測)

---

總括而言，訓練需求評估可以從組織、工作與工作者層次加以探討，但是隨著訓練的內涵不同，即應考量由不同的分析層次來討論需求評估。鄭錫鏜、陳定銘(2002)的研究就指出，訓練需求評估的分析層次應該設定不同的權重關係，例如是「政策推廣型的訓練」，就必須著重於「工作分析」；如果是「人才儲備型訓練」就應著重於「組織分析」與「工作者分析」，不該賦予三個分析層次一樣的權重關係。

### 三、本節小結

Witkin and Altschuld(1995)認為訓練需求評估的階段可以區分為前評估階段、評估階段與後評估階段；許多專家更將訓練需求評估的分析層次區分為「組織分析」、「工作分析」與「工作者分析」。至於本研究主要探討的內涵則是偏重於前評估階段，因為本次研究之目的主要是希望協助創投業訓練決策人員了解組織當前的訓練需求狀況，發掘組織當前在訓練方面所關切的重點與議題，進而確定評估的焦點與宗旨。除此之外，研究者將前述專家學者對於「組織」、「工作」與「工作者」三個分析層次的內涵初步加以整理，並初步歸納出專家學者認為當組織進行訓練需求評估時必須考量之 14 項主要構面(參照圖 2.11)。

誠如研究在研究動機所提，這些項目中可能有許多內涵存在著重複或

重疊之處，因此有必要透過進一步的調查與分析，釐清哪些項目才是創投資業訓練決策人員在進行投資經理人訓練需求評估時，主要必須考量之關鍵性構面。

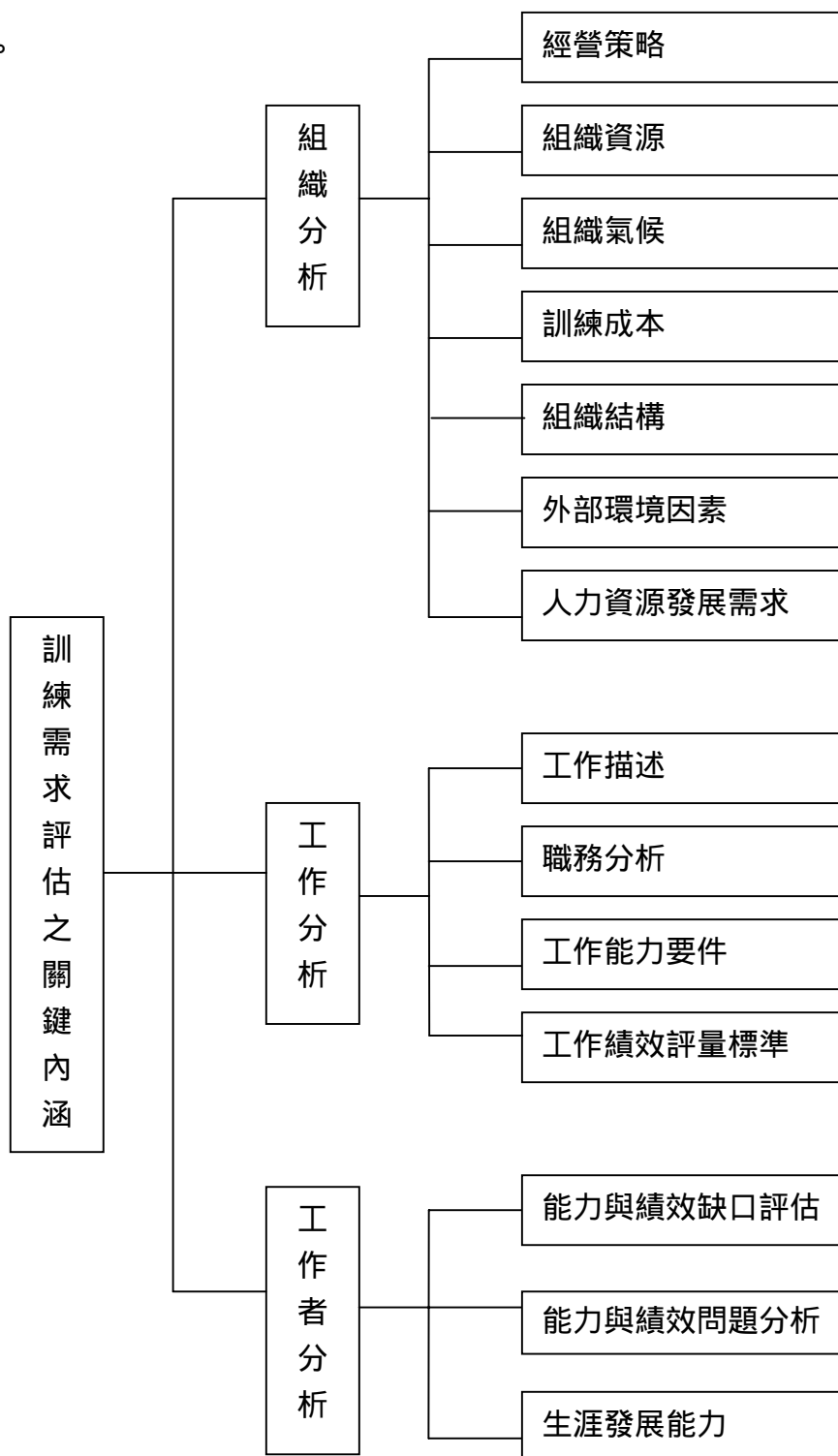


圖 2.11 專家學者認為訓練需求評估必須衡量之相關構面

資料來源：研究者根據專家學者意見整理

## 第七節 本章小結

本章主要藉由對國內外與訓練需求評估有相關文獻的探討，分析研究相關變數之間的可能關係，以作為研究相關取向之基礎。首先研究者對創投業的意義、相關理論與範圍進行探討，最後並以中華民國創業商業同業公會對創投業所下的定義作為研究之操作性定義。

其次，在「訓練需求評估」內涵的界定方面，參考過去專家學者對相關內涵的探討後，將其界定為：「考量企業資源有效運用的前提下，一項能正確評估或發掘員工績效或能力缺口(組織期望的績效或能力 - 員工實際的績效或能力)的有效機制，藉由此項機制的運用，使組織訓練的成效得以發揮到最大。」

第三，關於研究主要參考之訓練需求評估理論、模式與架構，包括「人力資源發展」、「動機理論」、「需求理論」、「工作能力相關理論」、Mckillip(1987)提出的訓練需求評估模式，以及 Nelson, Whitener and Philcox(1995)的內容評估架構。惟考量本次研究目的主要係以「組織觀點」來探討投資經理人的訓練需求評估，因此在能力面向的考量上，將以「組織需求」為考量。此外，根據 Locke and Latham (1990)的理論，組織對員工工作能力的要求應該有較高的期望，否則訓練的成效將無法充分的發揮，因此本研究對於投資經理人工作能力的設計亦將採取較高的標準。

第四，本研究之目的是希望研究的結果可供創投業訓練決策人員作為決策與發掘能力與績效缺口之用，故屬於 Mikillip(1982)提出的「決策模式」與「差距模式」，而非作為內部交換利益的行銷模式。

第五，本研究對於「評估階段」的探討，主要是參考 Witkin and Altschuld(1995)提出的訓練需求評估階段，而依照 Witkin and Altschuld 之見解，本研究係屬於其所提出評估階段之前評估階段分析；此外研究者根據 Goldstein(1980); Blanchard and Thacker(1999); DeSimone and Harris(1998); O'Connor, Bronner and Delaney(1996); Robinson and Robinson (1989); Van Wart, Cayer and Cook(1993); 簡建忠(1994); 周談輝(1993)等專家學者對於

訓練需求評估分析層次之看法，歸納出後續研究之具體架構。

最後，經對相關的文獻與理論進行探討後，研究者發現影響創投業投資經理人訓練需求評估的因素相當多，但從產業實務運作的觀點來看，並非每項因素都適用於投資經理人訓練需求評估，為此，實有必要將這些相關變數加以分析與簡化，同時透過對變數之間權重關係的探討，了解投資經理人訓練需求評估必須考量變數之優先順序，如此一來才能提供給訓練決策人員作為判讀是否應該實施投資經理人訓練之參考。